



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Organisaation sisäisten prosessien muutos työntekijän näkökulmasta

Case: myynti- ja asiakaspalveluosastot,
Hapag-Lloyd Finland Oy

Rapatti, Maarit

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Organisaation sisäisten prosessien muutos työntekijän
näkökulmasta

Case: myynti- ja asiakaspalveluosastot, Hapag-Lloyd
Finland Oy

Maarit Rapatti
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Maarit Rapatti

Organisaation sisäisten prosessien muutos työntekijän näkökulmasta

Vuosi 2017

Sivumäärä 99

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ympäröivässä maailmassa, asiakkaiden tarpeet muuttuvat, kilpailijat muuttuvat, joten muutoksia yrityksen toiminnoissa tarvitaan jo yrityksen olemassaolon kannalta. Tutkimuskohteena olevassa yrityksessä aloitettiin vuonna 2016 muutosprojekti, jonka tarkoituksena on uudistaa sekä myynnin että asiakaspalvelun sisäisiä toimintaprosesseja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sekä asiakkaille luotavan paremman palvelukokemuksen vuoksi. Opinnäytetyö toteutettiin Hapag-Lloydin Helsingin toimipisteessä.

Opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä tekijät yksilön mielestä edistävät parhaiten muutoksen toteutumista organisaatiossa sekä mitkä tekijät vaikuttavat muutosviestinnän onnistumiseen. Lisäksi tutkittiin millaisia viestintäkanavia organisaatiolla on käytössään viestiessään oman organisaation sisällä. Organisaatio pystyy helpottamaan muutoksen läpivientiä työntekijöiden keskuudessa tunnistamalla organisaatiossaan tärkeimmät muutosta edistävät tekijät. Muutosviestintä on yksi keskeinen osa muutoksen onnistumisesta ja organisaatio edistää muutoksesta viestimistä parhaiten niiden viestintäkanavien kautta, jotka on todettu tehokkaimmiksi oman organisaation sisällä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena ja tutkimusmenelmänä oli teemahaastattelu. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin projektimateriaalia sekä tutkijan haastatteluiden aikana tekemää havainnointia. Teoreettinen viitekehys painottuu muutosta edistäviin tekijöihin sekä sisäiseen viestintään ja tiedonvaihdon merkitykseen muutostilanteessa.

Yksilötasolla tärkeimmiksi muutosta edistäviksi tekijöiksi nousivat yksilön oma asenne muutosta kohtaan sekä tunne oman työn osaamisesta ja ammattitaidosta. Organisaation tärkeimmät muutosta edistävät tekijät tutkimuksen mukaan ovat johdon ja esimiehen rooli, muutosta tukeva organisaatiokulttuuri sekä henkilöstön valtuuttaminen osana muutosta. Lisäksi tiimi koettiin vahvuudeksi ja muutosta edistäväksi tekijäksi. Tiimi mahdollistaa ajatusten vaihdon ja omien tunteiden peilaamisen muiden tunteisiin ja samalla tiimissä voidaan luoda positiivista energiaa muutosta kohtaan. Muutosprosessin vaiheella ei ollut tai oli vain hyvin vähän vaikutusta yksilöiden kokemuksiin muutosta edistävästä tekijöistä ja muutosviestinnästä. Muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa alusta aina projektin päättymiseen asti ja viestin tulee olla ymmärrettävää yksilötasolle asti, jotta yksilö pystyy sitoutumaan muutoksen tavoitteisiin ja toimimaan muutosta edistävällä tavalla.

Tutkimustulokset tukivat aiempia tutkimuksia muutosta edistävästä tekijöistä mutta nostivat esimiehen roolin keskeisimmäksi organisaation muutosta edistäväksi tekijäksi. Esimiehen omat toimet eivät yksin kuitenkaan riitä vaan tiedonkulkuun ja miten muutoksiin suhtaudutaan vaikuttavat kaikkien organisaatiossa työskentelevien toimet. Lisäksi on huomioitava, että organisaatiossa aloitettu muutos vaikuttaa myös muihin muutoksen kohteena olevien yksilöiden asenteisiin ja mielipiteisiin vaikka muutos ei vielä heitä siinä vaiheessa koskettaisikaan. Muutosta edistäviä toimenpiteitä tarvitaan koko muutosprojektin ajan.

Asiasanat: muutosta edistävät tekijät, muutosviestintä, sisäinen viestintä

Maarit Rapatti

The change of internal processes in the organization from the perspective of an employee

Year	2017	Pages	99
------	------	-------	----

Changes are taking place constantly in the surrounding world, customer needs change, competitors change, so changes are required for the existence of the company. In 2016, a change process was started in the company studied in this thesis. The purpose of this change project is to review internal business processes in sales and in customer service in order to maintain competitiveness and to create a better customer service experience. The research was conducted in the Hapag-Lloyd office in Helsinki.

The aim of the thesis was to research which factors an individual believes to be most effective in contributing to the change in the organization, as well as the factors that influence the success of change communication. It was also researched what kind of communication channels the organization has in use when communicating within the organization. The organization facilitates change among employees by identifying the most important factors that contribute to change in the organization. Change communication is a key factor and the organization eases communication through the communication channels which are found to be most effective in the organization.

The study was conducted as a qualitative case study and the research method was a theme interview. In addition, the study utilized project material as well as the observation made by the researcher during interviews. The theoretical framework focuses on the factors that promote change, as well as internal communication and the importance of exchange of information in change situations.

At individual level, the most important factors that facilitate change are an individual's own attitude toward change, competence and professionalism. At organizational level, the main factors that contribute to changes in the organization are the role of managers and supervisors, organizational culture and employees' empowerment as part of the change. In addition, the team was seen as a strength and a change facilitator. Within the team, individuals are able to exchange thoughts and emotions towards the change with others and also the team can create a positive energy towards change. The phase of the change process had no or only very little impact on the individual's experience about change-promoting factors and change communication. Change communication has to be continuous from the beginning until the end of the change process and it has to be understandable at individual level, so that the individual commits to the objectives of the change and acts in a way that facilitates change.

The research was supported by previous studies on factors that promote change but raised the role of the manager as the most essential change facilitator in the organization. The manager's own actions alone are not enough to promote change and all employees' activities and the flow of information within the organization are needed. When the change process has been started, it will affect the attitudes of others affected by the change even if the change is not yet at the stage where it touches them. Change-promoting factors are needed constantly throughout the change project.

Keywords: change-promoting factors, change management, internal communication

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tutkimuksen tarkoitus	8
2.1	Projektin kuvaus, tutkimuksen rajaus ja tutkimuksen tavoitteet	8
2.2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	10
2.3	Tutkimuskysymykset	10
3	Miksi muutoksia tarvitaan?	11
3.1	Yrityksen kasvu vaatii arvon luomista asiakkaille	12
3.2	Muutoksen laajuus - vähittäinen vai episodimainen	12
3.3	Muutosjohtamisen teoriasta	13
3.4	Muutosvastarinta	15
4	Muutosta edistävät tekijät	16
4.1	Organisaation keinot edistää muutoksen toteutumista	19
4.1.1	Muutosviestintä	19
4.1.2	Kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys	21
4.1.3	Johdon oma toiminta muutoksessa	22
4.1.4	Henkilöstön valtuuttaminen	23
4.1.5	Organisatorinen oppiminen	23
4.1.6	Osaston ja tiimin rooli muutoksessa	25
4.1.7	Työhön liittyvät resurssit muutoksen edistäjinä	26
4.1.8	Organisaatiokulttuuri ja sen merkitys muutoksessa	26
4.2	Työntekijän omat mahdollisuudet edistää muutoksen toteutumista	28
4.2.1	Tunteet muutoksen edistäjinä	30
4.2.2	Motivaatio muutoksen edistäjänä	31
5	Tehokas sisäinen viestintä	32
5.1	Työyhteisöviestintä	33
5.2	Tiedonvaihdon merkitys	34
5.2.1	Tiedonvaihdon vaikuttavia tekijöitä	35
5.3	Hyvä viestijä	36
6	Metodologia	38
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta	38
6.2	Tiedonkeruumenetelmä	39
6.3	Lähestymistavan valinta	40
6.4	Aineiston analysointimenetelmä	41
6.5	Tutkimuksen rajoitteet	42
6.6	Haastateltavat	42
7	Tutkimustulokset	46
7.1	Muutosviestintä työntekijän näkökulmasta katsottuna	46

7.1.1	Projektin muutosviestinnän kokeminen	47
7.1.2	Viestintäkanavat.....	51
7.2	Muutosta edesauttavat tekijät sekä yksilötasolla että organisaation tasolla..	53
7.2.1	Työntekijän omat mahdollisuudet edistää muutoksen toteutumista ...	54
7.2.2	Organisaation keinot edistää muutoksen toteutumista.....	55
7.2.3	Tärkeimmät muutosta edistävät tekijät haastateltavien kannalta.....	59
7.3	Muutosprosessien vaikutukset taitoihin ja tiedontarpeeseen työssä.....	62
7.3.1	Asiakaspalvelu	63
7.3.2	Myynti	65
7.4	Tiedonkulkua edistävät tekijät organisaatiossa muutostilanteessa	68
7.4.1	Tiedonvaihdannassa käytetyt viestintäkanavat asiakaspalveluosastolla	68
7.4.2	Tiedonvaihdannassa käytetyt viestintäkanavat myyntiosastolla	70
7.4.3	Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä	72
7.4.4	Hyvä viestijä	75
8	Johtopäätökset	77
8.1	Muutosviestintä työntekijän näkökulmasta katsottuna.....	78
8.2	Muutosta edesauttavat tekijät sekä yksilötasolla että organisaation tasolla..	80
8.3	Muutosprosessien vaikutukset taitoihin ja tiedontarpeeseen työssä.....	84
8.4	Tiedonkulkua edistävät tekijät organisaatiossa muutostilanteessa	85
9	Jatkotutkimusaiheet.....	88
	Lähteet	90
	Kuviot..	96
	Taulukot	97
	Liitteet.....	98

1 Johdanto

Pärjätäkseen muuttuvassa maailmassa myös yritysten on muututtava. Muutoksia on erilaisia, mutta muutoksilla on usein vaikutusta organisaatioissa työskentelevien henkilöiden työnkuvaan tai työskentelytapoihin. Koska muutos voi toteutua vain organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kautta, on tärkeää selvittää mitä keinoja yksilöllä on selviytyä muutoksesta ja mitä muutos yksilöltä vaatii.

Yrityksessä Hapag-Lloyd AG alkoi vuonna 2016 projekti nimeltä Compete to Win (CTW), jonka tarkoituksena on uudistaa sekä myynnin että asiakaspalvelun prosesseja ja tätä kautta tehostaa ja parantaa sisäisiä toimintoja. Tavoitteena on entistä parempi asiakaspalvelu ja sitä kautta luoda yritykselle menestymisen mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa. (Compete to Win - materiaali 2016.)

Hapag-Lloyd AG on yksi maailman suurimmista konttivarustamoista kuljettaen noin 7,4 miljoonaa TEU:ta (twenty-foot equivalent unit eli 20 jalan kontti) vuodessa. Hapag-Lloydin pääkonttori sijaitsee Hampurissa, Saksassa ja yhtiön palveluksessa on tällä hetkellä noin 9300 henkilöä 120 maassa. (Hapag-Lloyd 2016a.) Yritys perustettiin vuonna 1970, kun Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft (Hapag) ja Norddeutscher Lloyd (North German Lloyd - NDL) yhdistyivät. Vuonna 2005, Hapag-Lloyd ja englantilais-kanadalainen konttivarustamo CP Ships yhdistyivät, jolloin Hapag-Lloydista tuli yksi maailman johtavista konttivarustamoista maailmassa (Hapag-Lloyd 2016b). Vuonna 2015, Hapag-Lloyd ja chileläinen varustamo CSAV sopivat CSAV:n konttiliikenteen siirtymisestä Hapag-Lloydille kesällä 2015 (Hapag-Lloyd 2016b) ja seuraavan ison muutoksen odotetaan toteutuvan jo kevään 2017 aikana, kun Hapag-Lloyd AG ja United Arab Shipping Company, UASC, yhdistyvät. Tavoitteena on hakea lisää synergiaetuja kasvun kautta sekä tuloksen parantaminen. (JOC.com 2016a, 2016b, 2016c.)

Hapag-Lloyd Finlandin palveluksessa työskentelee tällä hetkellä kolmekymmentä seitsemän henkilöä, joista yksitoista henkilöä toimii asiakaspalvelun tehtävissä ja kaksitoista henkilöä työskentelee myyntiosastolla. Loput henkilöistä työskentelevät hallinnon, operatiivisten toimintojen sekä johdon tehtävissä.

Asiakaspalveluosaston muodostavat osaston johtaja, vientitiimi, tuontitiimi ja dokumentointi. Vientitiimin päätehtäviin kuuluvat asiakkaiden vientilaivausten hoitaminen asiakkaiden kyselyistä aina laivaukseen saakka. Tuontitiimin päätehtäviin kuuluvat tuontilaivausten konttien vapauttaminen vastaanottajille sekä muiden tuontiin liittyvien asioiden hoito muun muassa tullin kanssa. Dokumentointitiimin päätehtäviä ovat vientilaivauksiin liittyvien laivausasiakirjojen teko.

Myyntiosasto muodostuu Suomen myynnistä, Venäjällä ja Baltian maissa sijaitsevien agenttitoimistojen hinnoittelutiimistä, henkilöstä, joka hallinnoi laivatiloja määritellyillä laivayhteyksillä sekä myyntijohtajasta. Suomen myynnissä tehtävät on jaettu sen mukaan, toimiiko henkilö ulkomyyjänä vai sisämyyjänä. Ulkomyyjien päätehtävänä on nimensä mukaisesti asiakasvastuu ja asiakastapaamiset ja sisämyyjät vastaavat asiakkaiden tarjouskyselyihin sekä ylläpitävät rahtisopimuksia.

Jatkuva muutos on nykypäivää ja yritykselle on hyödyllistä tunnistaa ne tekijät, jotka edesauttavat muutosten läpivientiä organisaatiossa. Isojen muutosten ohella, yrityksessä jatkuvasti parannetaan sisäisiä toimintoja pienempien projektien muodossa.

2 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tapaustutkimuksen lähestymistapaa käyttäen tuottaa laadullisin tutkimusmenetelmin tietoa yritykselle, miten Hapag-Lloyd Finland Oy:n myynnin ja asiakaspalvelun työntekijät kokevat toimintaprosessien muutokset, mitkä ovat työntekijöiden omat muutosta edistävät tekijät, miten organisaatio pystyy edistämään muutosta sekä mikä on sisäisen viestinnän ja tiedonkulun merkitys muutoksessa. Tutkimuksen painopiste on selvittää, mitkä tekijät Hapag-Lloydin Finland Oy:n toimistossa edistävät parhaiten muutoksen toteutumista.

2.1 Projektin kuvaus, tutkimuksen rajausta ja tutkimuksen tavoitteet

Compete to Win projektin tarkoituksena on myynnin- ja asiakaspalveluprosessien uudistamisen kautta toimintojen tehostaminen ja parantaminen, joiden avulla luodaan asiakkaille parempia palvelukokemuksia esimerkiksi nopeutuneen vastausajan muodossa asiakkaan kyselyyn, lisäämällä asiakastyytyvää asiakkaalle luotavan paremman palvelukokemuksen kautta sekä samalla luomalla uusia asiakassuhteita. Asiakaspalvelun prosessien uudistamisessa painopiste on asiakaspalvelun kokonaisvaltaisemmassa asiakasvastuussa. (Compete to Win -materiaali 2016.)

Asiakaspalvelun tulevan muutosprosessin myötä organisaation myyntiorganisaatio uudistettiin vuoden 2016 aikana. Myynnin prosessien uudistamisen tavoitteena oli myynnin toimintojen tehostaminen selkeämpien roolien ja vastuiden määrittelyiden avulla, tavoitteena oli vähentää sisäisiin prosesseihin kulutettua aikaa ja täten vapauttaa aikaa enemmän asiakkaiden kanssa olemiseen sekä itse myyntiin. Muutoksen seurauksena käyttöön otettiin uusia työkaluja, uudistettu CRM (customer relationship management) järjestelmä sekä raportointiin ja toiminnan suunnitteluun soveltuja ohjelmisto Qlikview, sekä parannettiin toiminnanohjausjärjestelmää. Nämä työkalut auttavat päivittäisessä myyntityössä,

helpottavat raportointia sekä edesauttavat myyntityön suunnittelussa. (Compete to Win -materiaali 2016, Compete to Win 2015-2016.)

Compete to Win projektin tavoitteena on, että asiakaspalvelun prosessien uudistamisessa vuoden 2017 aikana painopiste on asiakaspalvelun kokonaisvaltaisemmassa asiakasvastuussa. Asiakaspalvelun muutosprosessin tavoitteena on, että asiakaspalvelu ottaa myynniltä lisää asiakasvastuuta, he vastaavat asiakkaiden laivausten hoitamisesta kokonaisvaltaisesti myynnin hinnoitteluprosessin jälkeen, he selvittävät asiakkaiden ongelmia asiakkaille arvoa luovalla tavalla sekä rakentavat parempaa asiakassuhdetta päivittäisissä kanssakäymisissä asiakkaiden kanssa niin puhelimen, sähköpostin kuin myös asiakastapaamisten välityksellä. Asiakaspalvelu osasto on ensisijainen taho, johon asiakkaat ohjataan ottamaan yhteyttä ongelmatilanteissa. Muut osastot, kuten myynti, operatiivinen osasto ja hallinto, tukevat omalla toiminnallaan asiakaspalvelua heidän uudessa roolissaan, jotta he voivat tehdä työtään asiakkaiden kanssa parhaalla mahdollisella tavalla. (Compete to Win -materiaali 2016.)

Tutkimuksen avulla selvitetään mitkä ovat Hapag-Lloyd Finland Oy:n asiakaspalvelussa ja myynnissä työskentelevien henkilöiden omat mahdollisuudet edistää muutosta sekä mitkä ovat organisaation keinot helpottaa muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Lisäksi tutkitaan millaisia uusia vaatimuksia uudistetut työnkuvat asettavat tai tulevat mahdollisesti asettamaan myynti- ja asiakaspalveluhenkilöille.

Asiakaspalvelun asiakasvastuullisempi rooli voi toimia vain, mikäli asiakaspalvelulla on tarpeeksi tietoa asiakkaista. Myyntiosasto ja asiakaspalvelutiimit ovat päivittäin tiiviissä vuorovaikutussuhteessa keskenään ja tutkimuksen avulla pyritään lisäksi selvittämään keinoja, jotka edistävät tiedonkulkua sekä organisaatiossa että myynnin ja asiakaspalvelun välillä. Tarkoituksenmukainen sisäinen viestintä ja tiedonkulku edesauttavat molempia osastoja päivittäisessä työssä asiakasrajapinnassa. Myynnillä käytössä oleviin työkaluihin CRM:ään tai Qlikview ohjelmistoon asiakaspalvelulla ei ole pääsyä tutkimuksen tekohetkellä.

Ilman muutosviestintää ei muutoksia olisi mahdollista toteuttaa, joten opinnäytetyössä tutkitaan myös miten työntekijät ovat kokeneet yrityksen toteuttaman muutosviestinnän myynnin ja asiakaspalveluprosessien uudistamiseen liittyen. Muutokset menevät yksilötasolle asti ja tästä syystä on tärkeää tutkia miten yksilöt ovat muutoksen sisäistäneet.

Myyntissä ja asiakaspalvelussa työskentelevien omien pohdintojen kautta heidän uusien roolien vaatimuksista työnkuvaan, millaisia muutosta mahdollistavia tekijöitä ja keinoja sekä he itse että organisaatio omaavat, miten yritys on työntekijöiden näkökulmasta onnistunut muutosviestinnässä sekä mitkä tekijät edistävät tiedonkulkua organisaatiossa, tuotetaan tutkimuksessa yritykselle tietoa, joka auttaa sitä tulevaisuudessa muutoksissa.

2.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamisen ja viestinnän kirjallisuuteen. Muutosta, muutosjohtajuutta ja erilaisia muutokseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu runsaasti viime vuosikymmenien aikana ja kirjallisuutta on runsaasti saatavilla (Virtanen & Stenvall 2014, 24-25). Opinnäytetyössä muutoksen teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan muutosta edesauttaviin tekijöihin sekä siihen, kuinka työntekijät voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Lisäksi kerrotaan, mikä merkitys organisaation kulttuurilla on muutostilanteessa.

Viestinnän osalta teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään sisäisen viestinnän, työyhteisöviestinnän ja tiedonvaihdon merkitykseen muutostilanteessa sekä siihen mikä merkitys niillä on organisaation menestymiseen.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat muutosviestintä, muutosta edistävät tekijät sekä organisaation että yksilön tasolla, sisäinen viestintä sekä tiedon kulku organisaatiossa.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimusta lähestytään neljän eri teeman kautta, joiden avulla pyritään löytämään vastaus tutkimuksen ongelmaan mitkä ovat muutosta edistävät tekijät työntekijän näkökulmasta katsottuna ja mikä merkitys sisäisellä viestinnällä on muutoksessa.

Onnistunut muutos vaatii onnistumista myös muutosviestinnässä. Viestinnän katsotaan onnistuneen, kun yksilö ymmärtää mitä se merkitsee yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla. Tutkimuskysymyksen avulla selvitetään miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat kokeneet muutoksen kohteena olevien prosessien muutosviestinnän.

- 1) Kuinka yritys on onnistunut muutoksen kohteena olevien prosessien muutosviestinnässä työntekijän näkökulmasta katsottuna?

Muutosta edesauttavien tekijöiden tutkimisen tarkoituksena on selvittää sekä työntekijöillä itsellään olevat keinot edistää muutoksen toteutumista että mitkä ovat työntekijöiden mielestä keskeisimmät tekijät, joiden avulla organisaatio voi edesauttaa muutoksen toteutumista.

- 2) Mitkä tekijät edesauttavat muutoksen toteutumista sekä yksilötasolla että organisaation tasolla?

Kun muutoksilla on vaikutusta yksilötason työtehtäviin, vastuisiin tai työtapoihin, myös yksilöltä vaadittavat taidot voivat olla erilaisia kuin ennen. Tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää mikä vaikutus organisaatiossa jo tapahtuneilla että tulevilla tapahtumilla myynnin ja asiakaspalvelun prosesseissa on yksilön nykyisiin taitoihin ja tiedontarpeeseen,

- 3) Millaisia vaikutuksia muutosprosesseilla on tai tulee olemaan työssä vaadittaviin taitoihin ja tiedontarpeeseen?

Jokainen yksilö organisaatiossa tarvitsee ajantasaista tietoa työssään menestyäkseen ja samalla jokaisella yksilöllä on vastuu tiedonvaihdon onnistumisesta. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään mitkä tekijät edesauttavat tiedonkulkua organisaatiossa ja mikä merkitys sillä on muutostilanteessa. Samalla selvitetään ovatko muutosprosessit aiheuttaneet uusia vaatimuksia osastojen väliseen tiedonkulkuun ja jos on, niin millaisia nämä vaatimukset ovat.

- 4) Mitkä tekijät edesauttavat tiedonkulkua organisaatiossa muutostilanteessa?

Näiden neljän tutkimuskysymyksen avulla pyritään tuottamaan yritykselle tietoa, joka hyödyttäisi sitä tulevaisuudessa.

3 Miksi muutoksia tarvitaan?

Yritykset toimivat jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä ja pärjätäkseen muuttuvassa ympäristössä myös yritysten on muututtava. Muutos on yritykselle aina sekä mahdollisuus että riski, sillä muutos merkitsee aina rutiinien muuttamista ja herättää epävarmuuden tunnetta tulevaisuutta kohtaan. (Kitchen & Daly 2002.)

Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen vaatii organisaatiolta joustavuutta, viestintävalmiuksia sekä tiedonhankintakykyä, jotta organisaatio pärjää muuttuvassa toimintaympäristössä (Aarnikoivu 2008, 55). Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, kilpailuympäristö muuttuu, tekniikka kehittyy ja toimintatavat muuttuvat (Aarnikoivu 2008, 163) ja vain muutoksen kautta taataan yrityksen olemassaolo (Juholin 2013, 388). Ilman muutoksia organisaation kasvu ja kehitys pysähtyy eikä se pärjää muuttuvassa toimintaympäristössään (DuFrene ja Lehman 2014). Muutoksen kautta tavoitellaan muun muassa toimintaprosessien parannuksia, kasvua tai toiminnan tehostamista (Juholin 2013, 388).

3.1 Yrityksen kasvu vaatii arvon luomista asiakkaille

Asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on erittäin suuri merkitys asiakkaan yrityksestä kokemaan laatuun, sillä he ovat monesti asiakkaan ensimmäinen kosketus yritykseen (Grönroos 2001). Palvelu on aina asiakkaan henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat moninaiset seikat kuten palvelun ominaisuudet, palvelun luotettavuus, yrityksen ja asiakkaan välinen asiakassuhteen laatu sekä asiakkaiden aikaisemmat kokemukset ja tarpeet. Yleensä se yritys, joka siinä tietyssä palvelutilanteessa onnistuu tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin parhaiten integroidun ratkaisun, voittaa. (Meyer ja Schwager 2007.)

Palvelun laadulla ja miten asiakas sen kokee, on erittäin tärkeä merkitys palvelusektorilla, jossa palvelu on teknisiltä ulottuvuuksiltaan usein samanlainen kilpailijoiden kesken (Grönroos 2001). Mikäli asiakas kokee palvelutapahtuman epätydyttävänä, tarvitaan useita positiivisia palvelukokemuksia kompensoimaan epätydyttävää palvelutapahtumaa (Johnston 1995).

Yrityksen luomien palvelutapahtumien tulee olla kustannustehokkaita ja tuottaa kasvua yritykselle, jotta se pärjää kilpailluilla markkinoilla. Tämä puolestaan onnistuu luomalla arvoa asiakkaille. Arvo on se hyöty, jonka asiakas saa itselleen kun käyttää palvelua (Howitt ja McManus, 2014.) eli asiakas ostaa palveluita johonkin tarpeeseen, jonka täyttyminen luo asiakkaalle arvoa (Grönroos 2008). Kokonaisvaltainen asiakaskokemus lisää samalla asiakasuskollisuutta (Mascarenhas, Kesavan ja Bernacchi 2006).

3.2 Muutoksen laajuus - vähittäinen vai episodimainen

Muutokselle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää (Tsoukas ja Chia 2002) ja muutosprosessi on harvoin portaittain järjestelmällisesti etenevä prosessi, sillä siihen vaikuttavat useat eri tekijät (Virtanen ja Stenvall 2014, 26). Muutoksia ilmentää usein niiden ennakoimattomuus ja muutoksiin sisältyy epävarmuutta, sillä usein muutoksissa tehdään asioita, joita ei ole ennen tehty (Virtanen ja Stenvall 2014, 185-186).

Organisaatiossa tapahtuvalla muutoksella tarkoitetaan usein koko organisaation tasolla tapahtuvaa muutosta mutta muutoksen laajuus voi vaihdella (Saksvik, Tvedt, Nytrø, Andersen, Andersen, Buvik ja Torvatn 2007). Muutos voi olla episodimaista tai vähitellen tapahtuvaa. Episodimaisella muutoksella tarkoitetaan muutosta, joka syntyy esimerkiksi merkittävän teknologisen muutoksen aiheuttamana tai organisaatiossa merkittävien henkilöstömuutosten seurauksena. Episodimaisella muutoksella on merkittäviä muutoksia organisaation toimintaan tai rakenteisiin. (Weick ja Quinn 1999.)

Vähittäisellä, jatkuvalla muutoksella viitataan asteittaisesti muuttuviin tekijöihin, joiden takia organisaatiossa tapahtuu toimintatapojen kehittämistä ja muuttamista. Tällaisia

tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet, taloudessa tai toimialalla tapahtuvat muutokset, organisaation rakenteessa tai organisaation kulttuurissa tapahtuvat muutokset. Muutoksia joudutaan tekemään yrityksen ulkoisten syiden tai yrityksen sisäisten syiden takia. Jatkuva muutos antaa yritykselle mahdollisuuden valmistautua tuleviin muutoksiin, mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen ja organisaation oppimisen. (Kitchen ja Daly 2002; Weick ja Quinn 1999.) Vähittäisessä muutoksessa organisaation muutokset ovat usein yksilötasolla tapahtuvia muutoksia (Weick ja Quinn 1999).

Muutoksen laajuudesta ja syvyydestä riippumatta se koskettaa aina jollakin tavoin organisaatiossa työskentelevää yksilöä. Yksilö suhtautuu muutokseen oman työnsä ja sen merkityksen kautta. Kun yksilö näkee oman työnsä ja organisaation menestyksen välisen yhteyden, muutos on helpompi hyväksyä. (Juholin 2013, 388-389.) Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ja muutosprosessiin, lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työssä ja auttaa organisaatiota sitä kautta saavuttamaan muutokselle asetettuja tavoitteita (DuFrene ja Lehman 2014).

Vaikka muutos nähtäisiin kuinka positiivisena asiana, se aiheuttaa siltikin aina stressiä muutoksen kohteeksi joutuvien keskuudessa (DuFrene ja Lehman 2014). Ja riippumatta siitä onko muutoksen vaikutus pieni vai suuri organisaatiossa, sen merkitys on aina suhteellista suhteessa henkilöön, joka sitä arvioi. Muutoksen merkityksen arvioinnissa tärkeintä on sen synnyttämät mielikuvat ja tulkinnat asiasta. Muutoksessa vähäpätöisestä asiasta voikin kasvaa yksilön tulkintojen kautta erittäin merkittävä. (Juholin 2008, 125.)

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti organisaatiossa, sillä ilman muutoksia yrityksen toiminta loppuisi omaan muuttumattomuuteensa. (Aarnikoski 2008, 163). Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan aina ihmisiä, sillä muutos toteutuu vain ihmisten toiminnan kautta (Ylikoski & Ylikoski 2009). Lisäksi muutoksen toteuttamiseen tarvitaan viestintää. Sen avulla kerrotaan miksi muutos toteutetaan ja mitä sillä tavoitellaan. (Juholin 2013, 391.)

3.3 Muutosjohtamisen teoriasta

Muutosjohtamisen kirjallisuudessa on esitetty aikaisemmin ajatuksia muutosprossin hallitusta lineaarisesta etenemisestä vaikka muutos harvoin toteutuu suunnitellusti vaihe vaiheelta edeten (Virtanen ja Stenvall 2014, 183). Kurt Lewin kehitti 1950-luvulla muutosjohtamisen avuksi kolmiportaisen organisaation muutosmallin sulata-muuta-jäädytä (unfreezing-change-refreezing model). Siinä vanhat työtavat ”sulatetaan”, minkä jälkeen siirrytään uusiin toimintatapoihin, jotka ”jäädytetään” eli vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintaa. (Huuhtanen 1994, 168; Saksvik ym. 2007; Tsoukas ja Chia 2002.) John Kotterin vuonna 1996 kehittämä kahdeksanportainen asteikko puolestaan perustui ajatukseen muutoksen toteuttamisen vaikeudesta. Tämä kahdeksanportaisen asteikon tavoitteena on auttaa

muutoksen toteuttamisessa (Kotter 1996, 138). Kahdeksanportaisen prosessin vaiheet ovat: ”muutosten kiireellisyiden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin” (Kotter 1996, 19). Kotter loi portaikon tutkittuaan poikkeuksellisen hyvin onnistuneita muutosprosesseja (Kotter 2008, 132).

Muutoksen elämänkaari on kuitenkin harvoin lineaarinen vaan pikemminkin sitä voi kuvata spiraalimaisena tai kehityksenä, jolla on avoin loppu. Täten jatkuvassa muutoksessa Lewinin sulata-muuta-jäädytä malli ei toimi, sillä organisaation muuttuessa vähitellen pikemminkin uudelleensuunnataan jo olemassa olevaa toimintamallia, joten jatkuvassa muutoksessa toiminnan voisi ajatella toiminnan olevan jäädytä-uudelleensuuntaa-sulata -mallin mukaista (Weick ja Quinn 1999). Nykyään painopiste tieteellisissä julkaisuissa onkin itse muutosprosessissa kuin sen eri vaiheissa (Saksvik ym. 2007).

Onnistuneessa muutosprosessissa tarvitaan useiden organisaatiossa työskentelevien panos, organisaatiossa tiedostetaan muutoksen välttämättömyys, muutostyötä tehdään pitkäjänteisesti, muutoksesta viestitään tarpeeksi ja organisaatio tiedostaa millaista johtajuutta muutoksen toteuttamisessa tarvitaan (Kotter 1996, 4-14). Onnistuneissa muutoshankkeissa johtaminen on lähes pelkästään ihmisten johtamista ja asioiden johtamista tarvitaan vain vähän (Kotter 1996, 23). Muutosjohtamisen englanninkielisessä kirjallisuudessa puhutaan managementista ja leadershipistä. Management johtamisella tarkoitetaan asioiden johtamista ja leadership johtamisella puolestaan ihmisten johtamista. (Sydänmaanlakka 2004, 16; Tohidi ja Jabbari 2012.) Ihmisten johtamisella poistetaan muutoshaluttomuuden syitä, motivoidaan ihmisiä muutokseen ja saadaan muutos osaksi organisaation kulttuuria. Asioiden johtamisella puolestaan pidetään muutosprosessi hallinnassa (Kotter 1996, 26).

Muutostarve voi syntyä esimerkiksi asiakkaiden uusista tarpeista tai tarpeesta tuottaa parempaa palvelua tai tuotetta alhaisemmin kustannuksin tai kilpailijoiden toimista johtuen. (Kotter 1996, 148-149.) Muutoksen tarpeen tulee kuitenkin lähteä organisaation omista tarpeista ja organisaation välttämättömistä tarpeista saada muutosta aikaan. Muutostarpeiden huomaamisessa auttavat toiminnan seuraamisessa käytettävät seurantamittarit, jotka antavat tietoja muun muassa asiakkaista, taloudellisesta tuloksesta, kilpailijoista, organisaation henkilöstön toiminnasta. (Kotter 1996, 141-142.)

Johdolla on keskeinen asema muutostilanteissa (Juholin 2013, 396). Muutoksen merkittävyys tulee ilmi siinä, kuinka johto pystyy saamaan muutoksen läpi organisaatiossa ja työntekijöille muutoksen tärkeys ilmenee puolestaan muutokseen sitoutumisessa ja kuinka muutos

hyväksytään (Avey, Wernsing ja Luthans 2008). Johdon ja esimiesten sanoilla ja teoilla on merkitystä muutoksen läpiviemisessä, sillä sanat ja teot kertovat kuinka johto ja esimiehet itse uskovat muutokseen (Juholin 2013, 396).

Sydänmaanlakka (2004) jaottelee johtamisen eri tasoihin, jotka ovat strategian johtaminen, teknologian johtaminen, markkinoiden johtaminen, asiajohtaminen, ihmisjohtaminen ja itsensä johtaminen. Näistä asiajohtaminen, ihmisjohtaminen ja itsensä johtaminen muodostavat älykkään johtamisen alueen. Älykäs johtaminen on organisaatiossa ja tiimeissä tapahtuvaa vuorovaikutusta esimiesten ja niissä työskentelevien henkilöiden välillä pyrkimyksenä saavuttaa organisaation tavoitteet mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2004, 24-25.)

Vaikka muutos olisi organisaatiotasolla pieni, sillä on aina merkittäviä vaikutuksia yksilötasolla (Weick ja Quinn 1999). Yksilön kannalta asialla, jolla on vaikutusta yksilön työhön, voi olla merkittävämpi vaikutus kuin itse muutoksella organisaatiotasolla (Ponteva 2010, 65). Muutos vaikuttaa myös organisaation sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin. Sidosryhmiä tulee informoida muutoksesta sekä kuunnella tarkkaavaisesti millaisia kysymyksiä muutos heissä herättää sekä löytää vastaukset näihin kysymyksiin. (Juholin 2013, 397-398.)

Muutosprosessin katsotaan päättyvän vasta sitten, kun muutokselle asetetut tavoitteet on saavutettu, organisaatio on omistautunut muutokselle ja muutos näkyy muuttuneissa toimintatavoissa (Aarnikoivu 2008, 170).

3.4 Muutosvastarinta

Tieto muutoksesta herättää ihmisissä epävarmuuden ja epäluulon, jopa epäoikeudenmukaisuuden tai kiukun tunteita. Muutostunteet syntyvät tulevaisuuden ennustettavuuden vaikeudesta, ja oman toiminnan hallinnantunteen vähenemisestä. (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 23, 26, 28). Tunteet ovat aina läsnä muutoksessa ja yksilöiden ensisijainen huoli on omaan työtehtävään kohdistuvista muutoksista. Kun yksilö saa vastauksen tähän, hän jaksaa monesti kiinnostua vasta sen jälkeen muista organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. (Juholin 2008, 137.)

Muutoksessa muutosvastarintaa aiheuttaa monesti vanhasta toimintatavasta poisoppiminen. Ilman motivaatiota ja ymmärrystä uusien toimintatapojen tarpeellisuudesta, poisoppiminen vanhasta on vaikeaa. Uusien toimintatapojen omaksumista voidaan helpottaa muun muassa koulutusten avulla, johdon esimerkin avulla tai vaikka palkkioiden avulla. (Aarnikoivu 2008, 52.) Henkilön muutoshaluttomuus voi olla seurausta myös yleisestä tyytymättömyydestä työssä, persoonallisuudesta, tiedon puutteesta tai erimielisyydestä siitä, miten muutos pitäisi toteuttaa (Aarnikoivu 2008, 167).

Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen toteuttamiseen mukaan, henkilöstön valtuuttaminen ja vastuun siirtäminen riittävän laajalti organisaatiossa auttavat pienentämään muutosvastarintaa. Henkilöstö kokee tällöin pystyvänsä vaikuttamaan muutokseen ja he pystyvät hyödyntämään heillä olevia taitoja ja tietoja muutoksen hyväksi. Tämä edellyttää johdolta taitavaa ihmisten johtajuutta, byrokratian vähentämistä ja valmiutta tukea henkilöstöä heidän tomissaan. (Kotter 1996, 146-147.)

Muutosvastarinnassa auttaa, kun huomioidaan ajattelun ja tunteiden merkitys muutosta kohtaan. Organisaation henkilöstön ajattelutavan muuttamisessa auttaa, kun tieto esitetään loogisesti, ymmärrettävällä ja perustelulla tavalla. Kielteisten tunteiden muuttamisessa auttavat puolestaan positiivisten kokemusten luominen. Tunteilla on merkittävä vaikutus henkilön käyttäytymiseen ja suhtautumisessa muutokseen. (Kotter ja Rathgeber 2005, 128.) Kukin työntekijä kokee muutokset omalla tavallaan ja kukin työntekijä vaatii erilaisen ajan muutoksen sisäistämiseen (Ponteva 2010, 9). Henkilön täytyy itse haluta muuttua muutoksen mukana, ketään ei saada pakottamalla muutettua (Ponteva 2010, 18).

Kriittisesti muutokseen suhtautuviin, perustellusti mielipiteensä esittäviin henkilöihin, johdon tulisi rohkeasti huomioida heidän mielipiteensä sekä kuunnella heitä. Luottamusta ja arvostusta osoittava organisaatio luo avoimempaa keskustelukulttuuria. (Maurer 1996.) Kun mielipiteet ovat perusteltuja, organisaatio saa tällä tavoin arvokasta tietoa muutoksesta ja mahdollisista kohdista, jotka eivät toimikaan kuten suunniteltu ja jotka kannattaa ottaa huomioon päätöksissä. Kriittisesti muutokseen suhtautuvat yksilöt saattavat mielipiteistään huolimatta ajatella organisaation parasta ja ovat itse voimakkaasti sitoutuneita organisaatioon. (Juholin 2008, 135; Juholin 2013, 390.) Tavoitteena on erilaisista näkökulmista huolimatta löytää yhteinen toimintatapa, jolla muutos saadaan toteutettua (Maurer 1996).

Muutoshalukkuuden löytämiseen auttaa henkilön kokema työnsä merkityksellisyys, työntekijä kokee, että häntä ja hänen taitojaan arvostetaan, hän voi sitoutua työhönsä ja ilmaista itseään mielipitein ja ideoin työssään ilman, että sillä on negatiivisia seuraamuksia hänen uraansa tai asemaansa, ryhmän roolit ovat selkeät ja organisaation toimintakulttuuri kannustaa muutokseen (Kahn 1990). Myönteiset kokemukset lisäävät sekä yksilön että koko organisaation suorituskykyä (Virtanen ja Stenvall 2014, 188).

4 Muutosta edistävät tekijät

Globaalissa toimintaympäristössä yrityksen toiminnan menestymiseen keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen kyky muutoksiin, kyky ymmärtää työntekijöiden osaamisen ja oppimisen merkitys sekä kyky ymmärtää asiakkaiden vaatimusten ja vallan kasvu (Sydänmaanlakka 2004, 14-15).

Muutoksen läpiviemistä voidaan edistää sekä organisaation taholta että henkilön omien keinojen kautta. Muutosten toteuttamista edistää, että muutoksen tarve tunnistetaan koko organisaatiossa (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 77). Muutosta ei kuitenkaan tapahdu ilman työntekijöiden halukkuutta ja valmiutta muutokseen, sillä organisaatio rakentuu siinä toimivien henkilöiden kautta (Vakola 2013).

Muutos herättää työntekijässä erilaisia tunteita, kuten stressiä, epävarmuuden tunnetta, jopa vihaa tai pelkoa muutosta kohtaan. Muutosta kohtaan syntyvää epävarmuuden tunnetta voidaan vähentää johdon toimesta tapahtuvan avoimen ja rehellisen viestinnän keinoin. Viestinnän avulla vähennetään muutoksesta aiheutuvaa epävarmuuden tunnetta sekä ylläpidetään työntekijöiden motivaatiota ja työhön sitoutumista. Tällöin vältetään työntekijöiden turhautumiselta, joka johtuu tietämättömyydestä tulevaa kohtaan. (DuFrene ja Lehman 2014.)

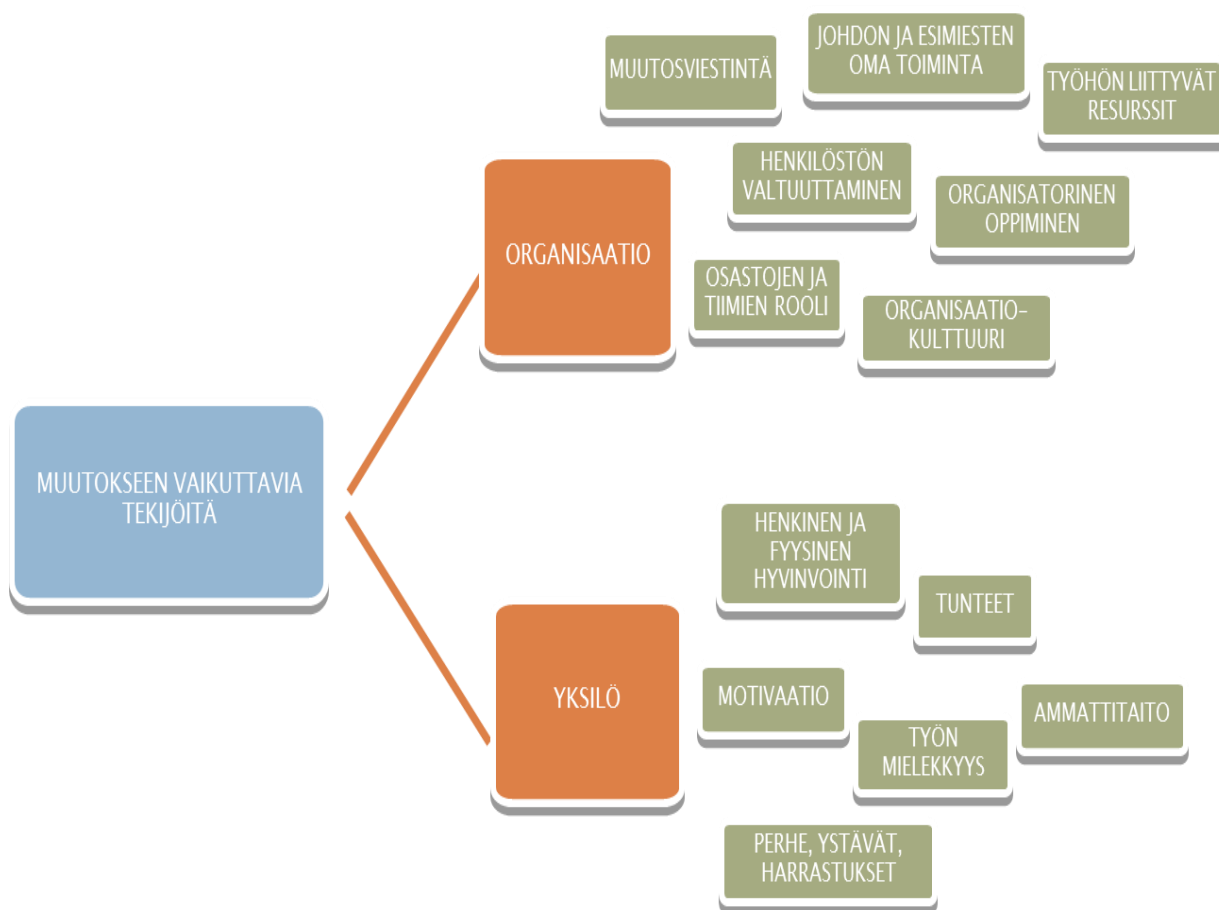
Oli kyseessä sitten iso tai pieni muutos, on tärkeää keskittyä muutosjohtamisessa muutoksen tuomiin positiivisiin puoliin sekä keskittyä olennaiseen. Näin muutoksessa mukana olevat ihmiset on helpompi saada muutokseen mukaan sekä saada muuttumaan. (Ponteva 2010, 28.) Henkilöstön luottamus johtoon, yrityksen muihin osastoihin, ja omaan tiimiin edistää muutoksen läpiviemistä. Luottamus tukee tiimityöskentelyä ja täten edistää yhteisiin päämääriin sitoutumisessa. (Kotter 1996, 56-57.)

Organisaation muutuskapasiteetilla tarkoitetaan organisaatiossa olevaa tietotaitoa ja osaamista eli henkilöpääomaa sekä kuinka paljon organisaatiolla on resursseja käytettävissä muutostilanteessa ja millaisella aikataululla muutoksia kyetään toteuttamaan (Virtanen ja Stenvall 2014, 27). Henkilöpääomalla tarkoitetaan organisaation henkilöstöllä olevaa osaamista ja motivaatiota työskennellä organisaation hyväksi sekä organisaatioon sitoutumisen astetta (Ojala 2008, 58). Organisaation muutuskapasiteetti määrittää sen, miten organisaatio kykenee muuttumaan ja kehittymään siten, että se pääsee asetettuun tavoitteeseensa ja haluttuun lopputulokseen (Virtanen & Stenvall 2014, 182).

Organisaation kykyä muutokseen voidaan edistää luomalla valmiutta muutosta kohtaan, joka rakentuu täsmällisestä ja totuudenmukaisesta viestinnästä, mahdollisuudesta käyttää muutosagentteja luomassa positiivista suhtautumista muutokseen sekä organisaation henkilöstön omista henkilökohtaisista taidoista ja ihmissuhdetaidoista muihin organisaation jäseniin. Johto voi omalla toiminnallaan edistää muutosviestin eteenpäin viemistä. Henkilöstön muutosvalmiuteen vaikuttavat myös ulkoisista lähteistä tuleva informaatio kuten

mediassa välittyvät uutiset taloudellisesta tilanteesta ja toimialan yleisistä suhdannenäkymistä. (Armenakis, Harris ja Mossholder 1993.)

Muutosta edistäviä tekijöitä sekä organisaation että yksilön kannalta on kuvattu kuviossa 1. Organisaatio voi edistää muutosta muutosviestinnän, johdon ja esimiesten oman toiminnan kautta, henkilöstön valtuuttamisella eli osallistamisella muutokseen, edistämällä organisatorista oppimista, muutosta tukevan organisaatiokulttuurin, osastojen ja tiimien avustuksella sekä muiden työhön liittyvien resurssien avulla. Yksilön keinoja muutoksessa ovat henkinen ja fyysinen hyvinvointi, myönteiset tunteet muutosta kohtaan, motivaatio työtä kohtaan, ammattitaito, työn mielekkääksi kokeminen sekä yksilön tukiverkosto ja harrastukset. Näitä tekijöitä käydään läpi seuraavissa kappaleissa 4.1 - 4.2.



Kuvio 1: Muutokseen vaikuttavia tekijöitä

4.1 Organisaation keinot edistää muutoksen toteutumista

Organisaation merkittävimmät keinot muutoksen edistämiseksi liittyvät viestintään, johdon omaan toimintaan sekä henkilöstön valtuuttamiseen. Lisäksi organisaation myönteinen suhtautuminen työntekijöiden oppimiseen vaikuttaa suotuisasti muutoksen onnistumisessa. Muutostilanteessa johdon ja esimiesten rooli korostuu ja henkilöstö odottaa heiltä vastauksia omaan työhönsä liittyviin asioihin kuten miten työni muuttuu, mitä minulta vaaditaan, miten minun tulee tehdä työtäni, mitkä ovat vastuuni, pitääkö minun kehittää osaamistani. (Juholin 2013, 396.) Muita organisaation muutosta edistäviä keinoja ovat osastot ja tiimit, työhön liittyvät resurssit sekä muutosta tukeva organisaatiokulttuuri.

4.1.1 Muutosviestintä

Viestintä ei ole koskaan helppoa mutta erityisen hankalaa se on tilanteissa, jossa ihmiset ovat huolestuneita ja stressaantuneita (DuFrene ja Lehman 2014) kuten usein tapahtuu muutostilanteissa. Tärkeä muutosta edistävä asia on siitä tiedottaminen, jossa kerrotaan muutokseen johtaneista syistä ja miten muutos on suunniteltu toteutettavan (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 57). Henkilöstöllä tulee olla tiedossa mihin muutoksella pyritään, mikä on sen tarkoitus ja mikä merkitys muutoksella tulee olemaan jatkossa heidän omalle työlleen (Kotter 1996, 61).

Muutoksesta viestiminen selkeästi ja ymmärrettävästi sekä tarpeeksi usein eri tiedotuskanavia käyttäen edesauttavat ymmärtämään muutoksen tarkoitusta ja mihin sillä pyritään (Kotter 1996, 76). Riippumatta muutoksen suuruudesta, viestinnän avulla vähennetään huhuja ja vääriä mielikuvia. Mitä vähemmän vääriä huhuja on liikkeellä, sitä paremmin muutos saadaan yleensä vietyä läpi. (Aarnikoivu 2008, 167; Smeltzer 1991; Ylikoski ja Ylikoski 2009, 72.) Mikäli juoruja pääsee syntymään, paras keino estää niiden leviäminen on tosiasioiden kertominen luotettavien lähteiden kautta (Smeltzer 1991). Viestinnän avulla organisaation jäsenet saavat tiedon muutoksen tarpeellisuudesta, sen sisällöstä, sen aikajanasta, sen vaikutuksista organisaation, tiimien ja yksilön työhön ja toimintatapoihin sekä vaikutuksista sidosryhmien suuntaan (Juholin 2013, 407). Työntekijöillä on tarve saada tietoa muutoksesta niin pian kuin mahdollista ja niin paljon kuin mahdollista (Smeltzer 1991). Eli ilman muutosviestintää, muutosta ei ole mahdollista toteuttaa (Klein 1996).

Muutosviestinnässä on tärkeää milloin viesti kerrotaan ja kuinka kauan menee muutoksesta viestimiseen (Smeltzer 1991). Organisaation tapa viestiä muutoksesta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen: milloin muutoksesta viestitään, onko viestintää mukautettu kuulijakunnan mukaan, mitä ja millaista tietoa viesti sisältää ja mitä viestintäkanavia käytetään (Goodman ja Truss 2004). Yrityksellä tuleekin olla selkeä viestintästrategia siitä kuinka muutoksesta viestitään. Viestintästrategiassa huomioidaan

viestin vastaanottajien erilaisuus ja viestintää mukautetaan kuulijakunnan mukaisesti, muutoksesta viestitään jatkuvasti, avoimesti ja totuudenmukaisesti, viestinnän avulla sidotaan yleinen muutoskuva yksilötasolla tapahtuvaan muutokseen sekä annetaan ihmisten tehdä omat päätelmät siitä kuinka suhtautuvat muutokseen (Young ja Post 1993).

Ellei viestiä ymmärretä, sen tavoitteisiin on yksilötasolla mahdotonta sitoutua (Juholin 2013, 408). Tästä syystä kuulijakunnan mukaan kohdistettu viestintä vähentää muutosta kohtaan syntyviä pelkoja ja sen avulla voidaan lisätä luottamusta ja optimistista suhtautumista muutosta kohtaan. Henkilöt haluavat tietää, mitä muutos tarkoittaa henkilökohtaisella tasolla. Henkilöt odottavat avointa ja rehellistä viestintää johdon taholta ja vaikka kaikkia vastauksia ei johdolla sillä hetkellä olisi, on parempi viestiä siitä huolimatta kuin olla viestimättä. (DuFrene ja Lehman 2014.)

Sekä itse viestintäprosessi että viestin sisältö ovat tärkeitä. Johdon tulee miettiä mitä tietoa tarvitaan muutoksen toteuttamiseksi sekä mikä tieto ei ole välttämätön viestittävä muutoksen toteuttamisen kannalta mutta mitä työntekijät haluaisivat tietää. Eli mitä on se tieto, jonka avulla vähennetään turhia juoruja mutta ei ole elintärkeää muutoksen toteuttamisen kannalta. (Goodman ja Truss 2004.)

Tehokas viestintä tapahtuu useiden eri kanavien kautta (Lippitt 1997). Muutoksesta täytyy viestiä usein ja useita eri viestintäkanavia pitkin, jotta henkilöt ymmärtävät ja muistavat viestin. Muutosviestinnästä muistetaan parhaiten omaan työhön vaikuttavat asiat ja muut asiat kuten yritykseen tai organisaation muita osastoja koskeva muutosviesti unohdetaan helposti tai siihen ei edes kiinnitetä huomiota (Klein 1996).

Johdolla ja lähimmillä esimiehillä roolimalleina on merkittävä asema muutosviestinnän eteenpäin viemisessä omalla toiminnallaan ja puheillaan (Klein 1996; Young ja Post 1993). Perinteisen ylhäältä alas kulkevan muutosviestinnän lisäksi, muutosviestinnässä on tärkeää sen dialogisuus eli mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään, mahdollisuus osallistua keskusteluun, esittää mielipiteitä ja jakaa kokemuksia (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 110-111). Dialogi lisää luottamusta ja vähentää samalla huhuja ja uhkakuvia (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 113).

Viestinnän tulee olla selkeää ja uskottavaa, mikäli halutaan työntekijät saada sitoutettua muutokseen (Kotter 1990, 51). Viestinnän uskottavuuteen vaikuttavat kuka viestii, millainen on itse viesti, ovatko viestin kertojan omat sanat ja teot johdonmukaisia. Teot merkitsevät enemmän kuin sanat. (Kotter 1990, 57.) Tiedottaminen on onnistunutta, jos työntekijät ymmärtävät mitä on tapahtumassa ja mikä vaikutus sillä on omaan organisaatioon ja työyhteisöön (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 94). Viestinnän avulla voidaan vaikuttaa sekä yksilön

käyttämiseen, motivaatioon, arvoihin ja asenteisiin että organisaatiossa toimivien osastojen ja tiimien tapaan käyttäytyä, ryhmähenkeen, normeihin ja organisaatioon sitoutumisen asteeseen (Åberg 2006, 135).

Kotterin (1990, 63) mukaan työntekijöitä voidaan motivoida muutokseen viestimällä muutoksesta kohderyhmälle sopivalla tavalla eli kertoa miksi kuulijakunnalle muutos on tärkeä, osallistamalla työntekijöitä muutokseen mukaan, esimiesten ja johdon osoittaman tuen myötä työntekijöille, kuten julkinen tunnustaminen ja palkitseminen saavutuksista, sekä positiivisen palautteen antaminen. Muutoksesta viestimisen tulee olla jatkuvaa, muutoksien tulee olla työntekijöiden arvojen mukaisia ja näkemyksen muutoksesta tulee olla aito, ei manipuloiva (Kotter 1990, 72). Positiivinen muutosviestintä tukee työntekijöiden positiivista suhtautumisesta muutokseen (Kitchen ja Daly 2002).

Yrityksessä vallitseva organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös viestintään ja siihen mikä on yrityksen yleinen tapa viestiä sekä millaiset ovat viestintään vaikuttavat normit (Smeltzer 1991). Organisaatiokulttuurin vaikutuksia muutokseen tarkastellaan tarkemmin kappaleessa 4.1.8 Organisaatiokulttuuri ja sen merkitys muutoksessa.

4.1.2 Kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys

Tehokkain viestintäkeino on kasvokkain tapahtuva viestintä, sillä se mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän (Smeltzer 1991; Klein 1996). Tällöin kuulijalla on mahdollisuus tarkistaa kuulemansa viesti sen lähettäjältä ja lisäksi se mahdollistaa nopean palautteen antamisen. Tämä takaa sen, että kuulija on ymmärtänyt viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla. (Smeltzer 1991; Klein 1996.) Muutosviestinnässä kasvokkain tapahtuvan viestinnän tulisi olla eniten käytetty keino sen tehokkuuden takia (Juholin 2013, 409), sillä mikään media ei pysty korvaamaan henkilökohtaista kommunikointia viestin välittämisessä ihmiseltä toiselle (Young ja Post 1993).

Organisaatioissa kasvokkain tapahtuvaa viestintää kaikkien kanssa ei kuitenkaan aina ole mahdollista, joten tästä syystä muita tehokkaita viestintäkeinoja ja eri tiedotusvälineitä viestin välittämiseksi tarvitaan (Klein 1996; Smeltzer 1991). Tehokas viestintä pitää sisällään sekä sanallista että ei-sanallista viestintää. Ei-sanalliset viestinnän keinot ovat käytössä kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Näitä ovat muun muassa ilmeet ja eleet. (Smeltzer 1991.)

Muutosviestinnässä tulee huomioida kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys tilanteissa, joissa muutoksilla on vaikutusta yksilön työtehtäviin. Muutosviestintä tulee tällöin viedä yksilötasolle ja parhaiten se tapahtuu kasvokkain viestittäessä. Mikäli yksilötasoinen viestintä ei organisaation koon takia ole mahdollista, kasvokkain tapahtuva viestintä tulee tehdä tiimi-

tai työyhteisötasolla. Kasvokkain tapahtuva viestintä mahdollistaa vastavuoroisuuden, asioista voidaan kysyä tarkemmin ja samalla osoitetaan arvostusta yksilölle tai yhteisölle. (Puro 2003, 110.)

Juholin (2013) jaottelee kasvokkaisviestinnän etäiseen kasvokkaisviestintään ja läheiseen kasvokkain viestintään. Kasvokkaisviestintää täydentää medioitu viestintä. Läheisen kasvokkaisviestinnän keinoja ovat esimerkiksi tiimipalaverit, ryhmäkeskustelut, erilaiset työpajat sekä esimiehen ja alaisen väliset keskustelut. Etäisen kasvokkaisviestinnän keinoja ovat yksikkö- ja osastokokoukset, neuvottelut, yleiset kehittämis- ja keskustelutilaisuudet, johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, webcastit ja videoneuvottelut. Medioitu viestintä tapahtuu sähköpostin, internetin, intra- tai extranetin välityksellä, sosiaalisen median, mobiiliviestinnän sekä erilaisten julkaisujen tai sisäisen radion ja television kautta. (Juholin 2013, 409.)

4.1.3 Johdon oma toiminta muutoksessa

Henkilöstön positiivista suhtautumista muutokseen edesauttaa johdon oma esimerkki (Kotter 1996, 76). Johdon ja esimiesten oma toiminta kaikissa johtamiseen liittyvissä tilanteissa toimii esimerkkinä muille työntekijöille organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2004, 125-126; Young ja Post 1993). Johdon tulee myös kannustaa henkilöstöä kaksisuuntaiseen viestintään, jolloin henkilöstö myös itse aktiivisesti viestii pelkän tiedonsaajan roolin sijasta (Kotter 1996, 76; Young ja Post 1993).

Onnistunut muutos edellyttää johdolta taitoa ja näkemystä johtaa muutosprosessia sekä organisaation toiminnan jatkuvuuden että työntekijöiden hyvinvointi huomioiden. Työntekijöiltä puolestaan vaaditaan kykyä oppia uutta ja luopua vanhoista toimintatavoista, yhteistyökykyä sekä joustavuutta ja kiinnostusta osallistua muutoksen toteuttamiseen. (Huuhtanen 1994, 177.)

Organisaation toiminnan lisäksi muutoksessa suuri merkitys on sillä, mitä ja miten yksilöille puhutaan (Ponteva 2010, 87). Ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi reilulla ja inhimillisellä tavalla. Heidän tulee voida kokea, että heidän työtään arvostetaan, heitä kohdellaan ystävällisesti ja he voivat kokea saavansa työhön liittyvistä muutoksista tarpeeksi tietoa. (Ponteva 2010, 90-93.)

Muutoksessa esimiehen rooli korostuu ja häneen kohdistuu odotuksia sekä johdon että työntekijöiden puolelta. Esimiehen tulee kyetä kuvaamaan muutos ja sen vaikutukset yksilötasolle asti. Lisäksi esimiehellä tulee olla aikaa keskustella muutoksesta alaistensa kanssa. (Juholin 2008, 133-134.)

4.1.4 Henkilöstön valtuuttaminen

Henkilöstön valtuuttamiselle ei ole yhtä oikeaa määritelmää (Wooddell 2009) mutta muutosjohtamisen kirjallisuudessa henkilöstön valtuuttamisella tarkoitetaan henkilöstölle annettavaa vastuuta muutosprosessin toteuttamisessa. Tämä edesauttaa henkilöstöä suhtautumaan muutokseen positiivisemmin, kun he kokevat voivansa itse vaikuttaa muutokseen. (Kotter 1996, 87.) Henkilö sitoutuu uusiin toimintatapoihin todennäköisemmin, kun hän on päässyt itse vaikuttamaan niihin (Juholin 2013, 405). Henkilöstön valtuuttamiseen vaikuttavat myös henkilön halukkuus ja kyky tulla valtuutetuksi. Valtuuttamisen muotoja on erilaisia mutta on tutkittu, että henkilöstön valtuuttaminen parantaa henkilöstön sitoutumisen astetta organisaatioon ja sitä kautta luo edellytyksiä muun muassa paremmalle asiakaspalvelulle. (Lashley 1999.) Lisäksi henkilöstön valtuuttamisella on tutkittu olevan yhteyttä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, se voi lisätä innovaatioita työntekijöiden keskuudessa sekä parantaa työn laatua (Yukl ja Becker 2006). Yksilön mahdollisuus osallistua organisaatiossa muutoksen toteuttamiseen, suunnittelemaan ja miettimään muutoksessa vaadittavia asioita, auttaa myös muutoksen hyväksymisessä (Yukl ja Becker 2006; Ponteva 2010, 45). Eli toisin sanoen työntekijä osallistetaan muutoksen toteuttamiseen.

Muutoksen läpivientiä edesauttavassa työntekijöiden osallistuttamisessa, he voivat tuoda esille omat näkemyksensä asioista ja voivat kokea saavansa osallistua muutoksen toteuttamiseen (Yukl ja Becker 2006). Muutoksen aikajänne kuvaa selkeästi mitä milloinkin on tapahtumassa, jolloin työntekijät ja tiimit tietävät myös, mitä heiltä milloinkin odotetaan muutoksen suhteen. Muutos kannattaakin johdon taholta perustella, kertoa miksi sitä tarvitaan, mitä hyötyä muutoksesta on ja mitä tapahtuu milloinkin. (Juholin 2008, 128-129.) Tämä vaatii, että työntekijöille pitää jakaa muutosprosessista tarpeeksi tietoa johdon tai esimiesten taholta, jotta heillä on mahdollisuus kommentoida tulevaa muutosta ajantasaiseen ja oikeaan tietoon perustuen (Yukl ja Becker 2006). Lisäksi on tärkeää pyrkiä kertomaan mitä muutos merkitsee yksilötasolla (Juholin 2008, 130). Yksilön kokeman vaikutusvallan väheneminen oman työnsä suorittamiseen vaikuttaa negatiivisesti muutoksen kokemiseen (Ponteva 2010, 40).

4.1.5 Organisatorinen oppiminen

Yrityksen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja yrityksen menestyminen markkinoilla on riippuvaista myös siitä, miten organisaatio kykenee oppimaan, kehittämään osaamistaan ja muuttamaan toimintatapojaan ympäristön vaatimusten mukaisesti (Juholin 2008, 174). Vain oppimisen kautta työyhteisö voi muuttaa käytäntöjään (Åberg 2006, 200).

Organisaatio voi edistää muutosmyönteisyyttä työntekijöiden osaamisen jatkuvalla kehittämisellä (Ponteva 2010, 67). Yksilöä muutoksen sisäistämisessä ja hyväksymisessä

auttaa vahva ammatti-identiteetti, jolloin muutos oman työn osalta ei tunnu liian pelottavalta (Ponteva 2010, 43). Menestyvä yritys tukee elinikäistä oppimista, uskalttaa ottaa riskejä, osaa kuunnella työntekijöitään ja on avoin uusille ideoille (Kotter 1996, 159).

Oppiva organisaatio käsite yleistyi, kun Argyris ja Schön julkaisivat vuonna 1978 kirjan nimeltä ”Organizational learning: a theory of action perspective” (Leppänen 1994, 73). Organisaatio muodostuu ihmisistä ja voi täten kehittyä vain siinä työskentelevien ihmisten kautta.

Oppivassa organisaatiossa henkilöstö on itseohjautuvaa, johtamiskulttuuri on avointa ja kommunikoivaa. (Leppänen 1994, 74-75.) Oppivaa organisaatiota tukee oppimista tukeva yrityskulttuuri (Ojala 2008, 278).

Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka osaa hyödyntää kaikkien organisaation jäsenten osaamista toimintansa jatkuvaan kehittämiseen. Oppiva organisaatio tunnistaa toimintaympäristössään tapahtuvat muutokset kilpailijoitaan nopeammin ja osaa hyödyntää tiedon toimintansa uudistamiseen. Oppivaa organisaatiota kuvaa jatkuva oppiminen ja jatkuva oman toiminnan kehittäminen vastatakseen toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin. (Ojala 2008, 78-80.) Oppivan organisaation perusedellytys on organisaatiossa vallitseva luovuus, jolloin organisaatiolla on kykyä tehdä asioita uudella tavalla (Åberg 2006, 48).

Yksilön hyvä työsuoritus perustuu yksilön osaamiseen, joka muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, asenteesta ja tahtotilasta, yksilön kontakteista ja verkostoista sekä yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten persoonallisuudesta ja tunneälystä (Ojala 2008, 50-51). Eri yksilöiden osaaminen muotoutuu organisaation tai työyhteisön yhteiseksi näkemykseksi organisaation kannalta tärkeistä asioista yksilöiden osaamisensa jakamisen, yhdistämisen sekä yhdessä kehittämisen kautta (Ojala 2008, 53). Organisaatio kykenee luomaan uutta osaamista ja toimintaa vain organisaation oppimisen kautta. Ilman oppimista organisaatio ei pysty mukautumaan muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Leppänen 1994, 69; Ojala 2008, 71-72.)

Työntekijä, joka kokee työnsä sopivan haasteelliseksi ja omaa ammatillista pätevyyttä, kokee työnsä vähemmän psyykkisesti kuormittavana kuin henkilöt, joiden tunne työnsä hallittavuudesta on heikompi (Leppänen 1994, 77). Täten ammatillinen oppiminen ja olemalla mukana oman työn kehittämisessä vaikuttavat suotuisasti myös työntekijän terveyteen (Leppänen 1994, 69).

Ammattitaito koostuu henkilöllä olevista tiedoista ja taidoista, kyvystä käyttää tietoa sekä sosiaalisesta toimintakyvystä eli työssä tarvittavista vuorovaikutustaidoista (Leppänen 1994, 70). Kun työn tekijänä on enemmän työryhmä kuin yksilö, tehokkaampaa on kouluttaa koko

ryhmä ammatillisen pätevyyden lisäämiseksi kuin vain yksi yksilö ryhmästä. Tällöin koulutuksessa olleen henkilön ei tarvitse kohdata muiden ryhmäläisten negatiivista vastaanottoa hänen palatessaan koulutuksesta ja yrittäessään innostaa muuta työryhmää mukaan uusiin toimintatapoihin. (Leppänen 1994, 73.)

Organisaatio oppii omaa toimintaansa tutkimalla sekä muiden kokemuksista oppimalla. Tehokas tiedonvaihdanta ja hyvä ilmapiiri tukevat organisaation oppimista. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat usein epämuodollisen, sosiaalisen prosessin kautta, yhdessä tekemällä (Juholin 2008, 175, 178).

4.1.6 Osaston ja tiimin rooli muutoksessa

Organisaatio jakautuu erilaisiin osastoihin, tiimeihin tai ryhmiin, joissa työntekijä on mukana. Täten muutoksen onnistumiseen vaikuttaa myös ryhmän valmius muutoksiin. Ryhmän käyttäytymiseen vaikuttavat ryhmässä vallitsevat tavat ja normit eli ryhmän kulttuuri. Ryhmän käyttäytyminen voi vaikuttaa myös toisiin organisaation sisällä toimiviin ryhmiin joko negatiivisesti tai positiivisesti. (Coghlan 1994.) Muutos vaikuttaa siis tiimien ja ryhmien niissä vallitseviin toimintatapoihin, normeihin ja kulttuuriin siinä työskentelevien henkilöiden työn muutoksen kautta (Huuhtanen 1994, 170).

Ryhmän valmiutta muutoksiin edistää ryhmän halu ja kyky sopeutua muutokseen; ryhmä uskoo, että muutosta tarvitaan; ryhmä uskoo, että organisaatio on kykenevä toteuttamaan muutoksen ja ryhmä hyötyy tulevista muutoksista (Vakola 2013). Ryhmän keskinäisissä tilanteissa, esimerkiksi pohdittaessa muutoksen vaikutuksia ryhmän kannalta, vaikuttavat henkilön omien tunteiden lisäksi ryhmän jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 30). Hyvä ryhmähenki tukee muutoksessa ja auttaa muutoksen läpiviemisessä (Åberg 2006, 140). Täten ryhmän valmius muutokseen vaikuttaa siinä mukana olevien yksilöiden muutosvalmiuteen ja yksilöiden muutosvalmius täten ryhmänsä muutosvalmiuteen (Armenakis, Harris ja Mossholder 1993; Åberg 2000, 219).

Vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa käydyt keskustelut muutoksesta ja sen vaikutuksesta työyhteisöön ja tätä kautta omien tunteiden peilaamiseen muiden kautta, voivat auttaa yksilöä muutoksen hyväksymisessä. Eri ihmisillä voi olla erilaisia näkemyksiä samasta tapahtumasta. (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 112.) Yhteisöllisyyden tunne muutoksessa kasvaa, joka puolestaan auttaa yksilöä kestämaan muutospaineita paremmin (Ponteva 2010, 59; Ylikoski ja Ylikoski 2009, 106). Tiimissä vallitseva yhteisöllisyyden tunne lisää yksilöiden keskinäistä toistensa auttamista sekä samalla yhteisvastuullisen tunne kasvaa (Åberg 2006, 59).

Tunteet vaikuttavat yksilön pohdintoihin muutoksen tuomista eduista ja haitoista omaan työkuvaansa. Ryhmän eri jäsenillä voi kuitenkin olla erilaisia tulkintoja muutoksesta ja sen tuomista hyödyistä ja haitoista (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 28, 30). Ryhmän toiminnan ja yksilön jaksamisen kannalta ryhmässä vallitsevaan positiiviseen tunnetilaan kannattaa pyrkiä, sillä se toimii voimavarana hankalissa tilanteissa (Ponteva 2010, 30). Mukava, rento ilmapiiri työssä edesauttaa vaikeiden asioiden käsittelyä ja ryhmässä on tällöin helppo kysyä apua toiselta (Juholin 2008, 163, 169).

4.1.7 Työhön liittyvät resurssit muutoksen edistäjinä

Työhön liittyvillä resursseilla tarkoitetaan tekijöitä, joiden avulla saavutetaan työlle asetetut tavoitteet, ne helpottavat työhön liittyvää fyysistä ja psyykkistä painetta ja niiden avulla pyritään työssä kasvamiseen ja kehittymiseen (Bakker, van Emmerik ja Euwema 2006; Bakker ja Demerouti 2007). Työhön liittyviä resursseja ovat myös työkavereiden, esimiesten ja johdon tuki yksilölle, yksilön mahdollisuus kontrolloida omaa työtään, päätöksentekoon osallistuminen ja palautteen saanti (Schaufeli ja Bakker 2004; Bakker ja Demerouti 2007).

Työhön liittyvien resurssien avulla tehdään tai saavutetaan jotakin työyhteisön kannalta oleellista asiaa. Resurssit voivat olla esimerkiksi tiettyyn työtehtävään liittyviä, niiden avulla edistetään hyvää ilmapiiriä ja toisten auttamisen kulttuuria organisaatiossa, niiden avulla ylläpidetään toimivaa työnjakoa tai ne voivat olla muita organisaation tason tekijöitä. (Bakker ja Demerouti 2007.)

Nämä edellä mainitut tekijät vaikuttavat yksilön työmotivaatioon, työhön sitoutumiseen ja täten yksilön työsuorituksiin. Kun työhön liittyvistä resursseista on puutetta, yksilöt kokevat helpommin kyynisyyttä ja omaavat tuntemuksia oman työn tehokkuuden vähenemisestä. Jos lisäksi työssä on jatkuva kiire, nämä yhdessä lisäävät yksilöiden riskiä sairastua työuupumiseen. (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, ja Schreurs 2003.)

Bakker, van Emmerik ja Euwema (2006) totesivat tutkimuksessaan ”Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams” kuinka yksilön sitoutuminen työhön ja työssä jaksaminen vaikuttaa henkilön koko tiimin työssä jaksamiseen ja työhön sitoutumiseen (Bakker, van Emmerik & Euwema 2006). Työnteko yhteisössä on jatkuvaa vuorovaikutusta toisten henkilöiden kanssa.

4.1.8 Organisaatiokulttuuri ja sen merkitys muutoksessa

Jokaisella organisaatiolla on oma erityinen kulttuurinsa, joka vaikuttaa siihen kuinka työntekijät suhtautuvat muutokseen. Organisaation kulttuurin muodostaa organisaatiossa vallitsevat arvot, normit ja toimintatavat. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden

tapaan tehdä työtä, organisaatiossa työskentelevien mielipiteisiin työstä, ihmisten välisiin suhteisiin eli kaikkeen siihen kuinka ihmiset toimivat ja käyttäytyvät työssään omassa organisaatiossaan. Yrityskulttuuri tukee täten tiettyjä toimintatapoja ja kannustaa toimimaan tietyllä tavalla. (Kotter 1996, 129-130; Tohidi ja Jabbari 2012.)

Organisaatiokulttuuri luo puitteet toiminnalle, se on eräänlainen viitekehys, jossa toimitaan. Se on yhteisön tapoja, taitoja ja merkityssisältöjä ja se tarjoaa identiteetin jäsenilleen. Organisaatiokulttuuri kertoo yhteisön toimintatavoista, normeista ja arvoista, millainen toimintatapa on hyväksyttävää ja millainen ei. (Aarnikoivu 2008, 43; Juuti 1994, 154-156.) Organisaatiokulttuuri luodaan ryhmässä samaistumalla, toimimalla ryhmän jäsenenä sekä sosiaalistumalla (Elovainio 1994, 122). Ryhmän jäsenet tuovat mukanaan ryhmään omat sosiaaliset toimintatapansa ja nämä toimintatavat muokkaantuvat ryhmässä (Elovainio 1994, 126). Ryhmän jäsenten yhteisyys, ryhmän vetovoima eli koheesio lisää ryhmän jäsenten tehokkuutta toimia ryhmänsä hyväksi. Koheesiota lisää hyvä ryhmähenki. Ryhmän jäsenten ryhmään tuntema vetovoima vahvistaa ryhmän normeja, joista poikkeamista rangaistaan eli vaihtoehtoisia tapoja toimia ei hyväksytä. Tämä voi ajan myötä kääntyä myös ryhmää vastaan. (Elovainio 1994, 127.)

Organisaation kulttuurissa vallitsevat normit ja arvot ovat muotoutuneet vuosien saatossa ja usein mitä pidempään henkilö on organisaatiossa työskennellyt, sitä tiukemmin nämä arvot ja normit henkilö on sisäistänyt. Tästä syystä muutoksen ja uusien toimintatapojen implementointi kulttuuriin voi kestää vuosia. Kulttuuria ei voida muuttaa pakottamalla. Kulttuuri muuttuu työntekijöiden toimintatapojen seurauksena, kun huomataan, että uudet toimintatavat tuottavat organisaatiolle hyötyjä ja työntekijät huomaavat uusien toimintatapojen hyödyn omassa henkilökohtaisessa työssään. (Kotter 1996, 135-136.)

Organisaatiossa vallitsee usein erilaisia kulttuureja, sillä jokaisella osastolla, yksiköllä ja tiimillä, on oma toimintakulttuurinsa. Tästä syystä osastoilla, yksiköillä tai tiimeillä voi olla erilainen suhtautuminen organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. (Rashid, Sambasivan ja Rahman 2004.) On tärkeää ymmärtää organisaatiossa vallitsevat kulttuurit, sillä ne vaikuttavat muun muassa toimintatapoihin, viestintään ja johtamistapaan, jolla muutosta lähdetään viemään läpi organisaatiossa (Kotter 1996, 136).

Organisaation sosiaaliset normit vaikuttavat siihen, miten asioista puhutaan, milloin ja kenen kanssa, miten työhön suhtaudutaan ja miten työyhteisössä työskennellään toisten ihmisten kanssa (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn ja Bayazit 2004). Organisaatiossa, jossa vallitsee avoin kommunikaatiokulttuuri, vuorovaikutusta on runsaasti ja omien mielipiteiden sanomista ei pelätä (Aarnikoivu 2008, 49). Tämä rakentaa samalla luottamuksen ilmapiiriä organisaatiossa, joka heijastuu työyhteisön jokapäiväisessä toiminnassa (Aarnikoivu 2008 57-

58). Kun työyhteisössä arvostetaan ja ymmärretään ihmisten erilaisuutta, se edesauttaa työyhteisön hyvinvointia ja tavoitteiden saavuttamista (Aarnikoivu 2008, 63). Yksilön tuntiessa olevansa osa organisaatiota ja sen kulttuuria, se edistää organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista yksilön työhön sitoutumisen vuoksi. Yksilö pyrkii tällöin toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Shahzad, Luq man, Khan ja Shabbir 2012.)

Henkilöt ovat vuorovaikutuksessa samanaikaisesti sekä toistensa että itsensä kanssa. Henkilö toimii omien uskomustensa ja toimintatapojensa mukaisesti, ja näihin vaikuttavat henkilön kokemat uudet kokemukset. Henkilö tekee jatkuvasti valintoja työelämässä ja hän joutuu ottamaan kantaa organisaatiossa vallitseviin sääntöihin ja toimintatapoihin omia työtehtäviä suorittaessaan (Tsoukas ja Chia 2002). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa normien, arvojen ja organisaatiossa olevien käytäntöjen kautta myös tiedonvaihintaan (De Long ja Fahey 2000).

Organisaatiossa vallitsevilla käytännöillä, tavoilla ja normeilla saattaa olla vaikutusta myös siihen, kuinka työntekijä käyttäytyy työnsä ulkopuolella, jolloin saattaa syntyä ristiriitoja esimerkiksi perheen vaatiman ajan ja työn vaatimusten kanssa (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn ja Bayazit 2004).

4.2 Työntekijän omat mahdollisuudet edistää muutoksen toteutumista

Toimintaympäristön muuttuessa myös työt ja työtavat muuttuvat ja ne luovat jatkuvasti uusia osaamistarpeita. Työntekijältä vaaditaan kykyä oman tekemisen arviointiin eli reflektointiin, yrittäjämäistä otetta työhön, luovuutta ja kekseliäisyyttä sekä hyvää aikaosaamista, millä tarkoitetaan taitoa hallita omaa aikaa, kykyä priorisoida asioita ja tunnistaa oleellinen tietotulvan keskeltä. (Ojala 2008, 129-131.) Tärkeää on myös omasta henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen (Ojala 2008, 275-276). Yksilö voi lisätä omaa hyvinvointiaan kehittämällä omaa osaamistaan (Pondeva 2010, 19). Henkilö on kuitenkin itse vastuussa itsensä kehittämisestä (Sydänmaanlakka 2006, 274).

Yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoin ja muutokseen sopeutuminen vie eri yksilöillä eri ajan (Huuhtanen 1994, 169; Pondeva 2010, 42). Kun yksilö kokee työnsä mielekkäänä, kokee työnsä merkityksellisenä ja osana laajempaa kokonaisuutta, se lisää tuntemusta oman työn hallinnasta (Sydänmaanlakka 2004, 132). Henkilöä auttaa muutoksessa tuntemus muutoksen hallittavuudesta, hän ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja hän kokee muutoksen mielekkäänä (Huuhtanen 1994, 170). Yksilön tunteet ja mielipiteet muutosta kohtaan kuitenkin elävät ja täten yksilön tila muutoksen suhteen ei ole pysyvä (Pondeva 2010, 42).

Ihminen oppii vain kun hän ymmärtää miksi pitää oppia. Täten oppiminen on sidoksissa motivaatioon. Oppimista tukevat oppimisympäristö sekä kanssaoppijat. (Ojala 2008, 66-67.)

Ihminen oppii täten vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Ojala 2008, 70). Ihmisen halu kehittyä lähtee toiveesta ja tavoitteesta saavuttaa jotakin. Kun ihminen sitten arvottaa näitä tavoitteitaan, syntyy puolestaan arvoja, joita kukin ihminen tulkitsee omalla tavallaan tunnetasolla. (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 21.) Henkilö on todennäköisesti valmiimpi muutokseen, jos hän uskoo omiin kykyihinsä ja kykyyn sopeutua muutokseen, hän kokee tiimensä suhtautuvan muutokseen positiivisesti, hän näkee organisaationsa olevan valmis muutokseen sekä uskoo organisaation olevan kykenevä muutoksen toteuttamiseen (Vakola 2013).

Yksilöä voi muutoksessa auttaa oma aktiivisuus tiedon etsimisessä ja toista henkilöä voi puolestaan auttaa esimerkiksi keskustelut esimiehen kanssa tulevasta (Ponteve 2010, 59). Henkilön työuran pituus ja kokemukset aikaisemmista muutoksista vaikuttavat usein muutoksen kokemiseen ja siihen suhtautumiseen (Huuhtanen 1994, 173). Muita tekijöitä, jotka auttavat yksilöä muutoksissa on yksilön elämäkokemus yleensä, perhe ja ystävät sekä harrastukset. Nämä tekijät voivat antaa voimia muutostilanteissa. (Ponteve 2010, 57.)

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 2006) toteaa, että itsensä johtaminen koostuu fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista, henkisistä ja ammatillisista tekijöistä. Näiden tekijöiden avulla henkilö pystyy itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 7.) Fyysisiä tekijöitä ovat muun muassa ravinto, liikunta, lepo; psyykkisiä tekijöitä ovat esimerkiksi oppiminen, muistaminen, ajattelevuus, energisuus, uteliaisuus; sosiaalisia tekijöitä ovat puolestaan tunteisiin liittyvät asiat ja kyky ylläpitää ja kehittää ihmissuhteita; henkisiä tekijöitä eli tietoisuuteen liittyviä tekijöitä ovat arvot, päämäärät, merkitykset; ja ammatillisiin tekijöihin liittyvät puolestaan työtehtävät ja niiden mielekkyys, oma osaaminen, työssä kehittyminen ja palautteen saaminen työstä (Sydänmaanlakka 2004, 65, 152, 160; Sydänmaanlakka 2006, 29-33). Yksilön on omattava kykyä luopua vanhasta eli poisoppia, jotta hän voi oppia jotakin uutta (Sydänmaanlakka 2006, 285).

Hyvä itsensä johtaminen lisää yksilöllä olevia sisäisiä voimavaroja, mikä helpottaa muutostilanteissa. Itsensä johtamisessa auttaa reflektointi eli itsetutkiskelu, jossa pyritään näkemään itsensä mahdollisimman objektiivisesti ja täten arvioida omaa itseään ja ihmissuhteitaan. (Sydänmaanlakka 2004, 66-67.) Itsensä johtaminen on hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja kykyä reflektointiin. Tietoisuuden avulla yksilö voi johtaa omaa mieltä, tunteita, kehoa ja arvoja sekä ammatillista kuntoa. (Sydänmaanlakka 2004, 200-201.)

Yksilö, joka kokee organisaationsa arvot, tavoitteet ja toimintatavat omien arvojensa, tavoitteidensa ja toimintatapojensa mukaisiksi, on todennäköisesti sitoutunut organisaatioon myös tunnetasolla ja on kiinnostunut muuttamaan organisaation mukana. Tuntemalla organisaation, pystyvänsä olemaan ylpeä organisaatiostaan, tietämällä ja osaamalla

työtehtävänsä sekä omaamalla vaikutusvaltaa omien työtehtäviensä suorittamiseen, lisäävät yksilön muutoshalukkuutta ja valmiutta sopeutua organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Yksilön tulee voida kokea, että organisaatio arvostaa häntä yksilönä että arvostaa hänen työpanostaan. (Ponteva 2010, 33-35.) Muutos vaikuttaa yksilöiden kokemusten kautta koko työyhteisöön, sen hyvinvointiin ja kykyyn tarttua haasteisiin (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 18).

4.2.1 Tunteet muutoksen edistäjinä

Yksilöt suhtautuvat työhönsä tunteella, riippumatta itse työtehtävästä. Onnistumisen tunteet nostavat esiin myönteisiä tunteita ja esimerkiksi epävarmuus omasta osaamisesta, ylikuormittuminen tai jatkuva kiire nostavat esiin kielteisiä tunteita työtä kohtaan. (Juholin 2008, 41). Tunteet vaikuttavat kaikkeen tekemiseen työssä, päätöksentekoon, käyttäytymiseen, tehtävien suorittamiseen, ryhmässä toimimiseen ja ovat täten merkittävässä roolissa myös muutoksessa. Tunteiden vaikutus on usein tiedostamatonta ihmisen tehdessä valintojaan. (Barsade 2002; Barsade ja Gibson 2007; Ylikoski ja Ylikoski 2009, 22.)

Työntekijöiden omalla asenteella ja käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka muutos toteutuu organisaatiossa. Työntekijän oma psyykkinen ja fyysinen pääoma, oma tietoisuudenaste tapahtumista sekä positiiviset tunteet vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen ja asenteisiin muutosta kohtaan. (Avey, Wernsing ja Luthans 2008.) Myönteinen suhtautuminen muutokseen auttaa yksilö pärjäämään muutostilanteessa paremmin kuin siihen negatiivisesti suhtautuva (Ponteva 2010, 57).

Positiivisten tunteiden tunteminen ja niiden näyttäminen työssä auttavat niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaation suoriutumiskyvyn parantamisessa. Positiiviset tunteet auttavat ryhmän dynamiikan toiminnassa. Tunteet tarttuvat ja ne leviävät ryhmässä ihmisten mukana. Positiivisesti asioihin suhtautuva levittää positiivista viestiä koko organisaatioon. (Barsade 2002; Barsade ja Gibson 2007.)

Optimistisesti muutokseen suhtautuvien henkilöiden keskuudessa muutos on helpompi saada toteutettua. Optimistinen henkilö, riippumatta hänen muista taidoistaan, suhtautuu muutoksen aikaansaamiin seurauksiin positiivisesti. Optimisti näkee muutosprosessin aikana mahdolliset tapahtuvat negatiiviset asiat kertaluontoisina ja uskoo, että epäonnistuminen jossain asiassa on johtunut vain sen hetkistä olosuhteista ja on sattumien joukko eikä sama voi toistua enää. Täten optimistisesti muutokseen suhtautuvat työntekijät jaksavat työskennellä muutoksen eteen. Henkilöitä, jotka tulkitsevat tapahtumia positiivisuuden kautta, kuvastaa optimistisuus, tehokkuus, sinnikkyys ja usko tulevaan. Tällaisilla henkilöillä on kyky suhtautua positiivisesti tuleviin muutoksiin myös stressiä aiheuttavissa tilanteissa. (Avey, Wernsing ja Luthans 2008.)

Tärkeää on tunnistaa omien tunteidensa merkitys ja voima työyhteisön ja koko organisaation toimintaan sekä omien tunteiden suhde työhön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Miten suhtaudumme työssä ja työtehtävissä tapahtuviin muutoksiin, mitä työssä arvostamme ja mikä tekee meidät työssä onnelliseksi. (Ponteva 2010, 33.)

4.2.2 Motivaatio muutoksen edistäjänä

Ihmiset tulkitsevat asioita omista näkökohdistaan käsin omiin aikaisempiin kokemuksiin peilaten. Vanhoista toimintatavoista ja tulkinnoista pyritään pitämään kiinni, sillä muutoksessa on aina epävarmuuden elementtejä. (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 15, 17.) Henkilön oppimisprosessiin vaikuttavat itsetuntemus, itseluottamus ja kyky reflektointiin. Jotta voidaan uudistua ja kehittää itseään, on tunnettava itsensä, on omattava itseluottamusta, jotta uskalletaan mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle uuden oppimisessa ja on osattava reflektoida. Reflektoinnilla tarkoitetaan itsetutkiskelua mahdollisimman objektiivisella tavalla. Lähtökohtana oppimisprosessille toimivat henkilön omat tavoitteet ja tarkoitukset. (Sydänmaanlakka 2006, 33-34.)

Henkilö itse on usein itsensä pahin este oppimiselle eli muuttaa opittuja toimintatapojaan. (Argyris 2010, 2-3). Kokiessaan uhkaa itsetunnon ja itseluottamukselle, ihmiset kehittävät puolustusmekanismeja, joiden avulla oikeuttavat keinojaan tilanteessa toimiessaan, usein muutosta vastaan (Argyris 2010, 17-18, 63, 77). Keinoja välttää muutoksia ja oppimista ovat asioista keskustelemisen välttäminen, muiden syyttely ja vähättely asioiden tietämättömyydestä (Argyris 2010, 142, 188). Ihminen perustelee toimintaansa sillä, että ratkaisu on esimerkiksi koko organisaatiolle eduksi tai toimintatapa oli paras mahdollinen kyseessä olevassa tilanteessa (Argyris 2010, 77). Henkilön vakiintunut toimintamalli ja haluttomuus muuttaa toimintamallia, toimii esteen tavoin kun tavoitteena on toiminnan tehostaminen (Argyris 2010, 200).

Henkilöitä motivoi muutoksessa oma menestyminen ja tällainen henkilö omaa sinnikkyyttä ja vahvaa pyrkimystä kohti tavoitteiden saavuttamista (Avey, Wernsing ja Luthans 2008). Motivoinut henkilö kokee omaavansa vahvan energiatason, joka vaikuttaa työtehoa nostavasti (Åberg 2006, 61-62). Yksilöitä motivoi työssään sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Sisäinen motivaatio syntyy, kun henkilö kokee tehtävän mielenkiintoisena ja jonka suorittaminen tuottaa tyydytystä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat konkreettinen, esimerkiksi raha, tai sanallinen palkinto tehtävän suorittamisesta. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi tehtävän suorittaminen johonkin tavoitteeseen pääsemiseksi tai pelko seurauksista, joita tekemättömät työt voivat aiheuttaa. (Gagne ja Deci 2005.)

Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat ja saman henkilön kohdalla eri aikoina erilaiset tekijät voivat toimia motivoivina tekijöinä. Motivaation taustalla olevan tekijän tunnistaminen saattaa olla vaikeaa, sillä usein ne ovat piileviä jopa henkilölle itselleen. (Åberg 2006, 28.)

5 Tehokas sisäinen viestintä

Luvussa 4.1.1 käsiteltiin muutosviestintää muutokseen vaikuttavana tekijänä ja tässä luvussa kuvataan tarkemmin, mitkä tekijät vaikuttavat sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun organisaatiossa. Lisäksi tarkastellaan mikä tekee yksilöstä tehokkaan viestijän.

Sisäisen viestinnän onnistumiseen vaikuttavat useat eri seikat, kuten viestintäilmapiiri, saatavilla olevan tiedon määrä suhteessa tarvittavan tiedon määrään asiasta, tiedon kulun nopeus, viestien luotettavuus ja työntekijöiden tarpeiden huomioinen viestintätapojen käytössä (Rogala 2014). Viestintää tarvitaan työyhteisön itselleen asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi (Åberg 2006, 96).

Sisäisen viestinnän tehokkuuteen vaikuttavat viestijän kyky viestiä asetettujen tavoitteiden mukaisesti sekä kuulijan kykyyn kuunnella ja ymmärtää viesti. Viestinnän laadukkuutta voidaan arvioida suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Viestintää tukevia tekijöitä ovat viestintää tukeva ilmapiiri, työntekijöiden hyvät keskinäiset välit, työntekijöiden omat hyvät viestintätaidot sekä sisäistä viestintää tukeva organisaatorakenne. Näillä edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta joko positiivisesti tai negatiivisesti sisäisen viestinnän laatuun. (Rogala 2014.)

Sisäisen viestinnän tehokkuuteen vaikuttavat lisäksi kuinka hyvin organisaatio onnistuu motivoimaan ja valmistamaan työntekijöitä tulevaa muutosta kohtaan, onnistuuko organisaatio luomaan positiivisen ja kannustavan työilmapiirin työympäristössä ja yritystä kohtaan, kuinka hyvin johto on pystynyt viestimään kaiken tarvittavan tiedon muutoksen vaikutuksista työntekijöille henkilökohtaiselle tasolle asti, sekä kuinka hyvin työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen arvot ja strategian. Lisäksi sekä esimiesten että alaisten kommunikointikyvyt, työntekijöiden persoonallisuudet, johtamistyyli, organisaatorakenne, organisaatiokulttuuri ja viestintäkulttuuri, sekä mahdolliset sisäiset konfliktit vaikuttavat siihen kuinka tehokasta sisäinen viestintä on. (Rogala 2014.)

Organisaation sisäisessä viestinnässä on tärkeää tulkita viesti yksilötasolle asti siitä, mitä se konkreettisesti merkitsee työntekijän kannalta. Ilman tulkintaa ja ymmärrystä yksilöt eivät pysty toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Viestinnän tehokkuuteen vaikuttaa täten se, millä tyylillä viesti kerrotaan organisaatiossa työskenteleville eri työntekijäryhmille ja onko viesti mukautettu kuulijakunnan mukaan. Mukauttamalla viestinnän kuulijakunnan mukaan kuulijat pystyvät ymmärtämään viestin

lähettäjän toivomalla tavalla. (Kitchen ja Daly 2002; Lippitt 1997.) Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan myös työntekijöiden työmotivaatioon (Lippitt 1997).

Sisäisen viestinnän erilaisia tiedonvälityskanavia ovat muun muassa osastokokoukset, esimies-alaiskeskustelut, niin sanottu puskaradio, jossa työntekijät kommunikoivat toistensa kanssa vapaamuotoisesti työhön liittyvistä asioista, erilaiset tiedotustilaisuudet, yrityksen intranetsivut, henkilöstölehti. Viestinnän avulla organisaation jäsenet saavat yhteisen tiedollisen perustan, jolla puolestaan on vaikutusta yhteisössä vallitsevaan työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. (Åberg 2006, 111.) Tehokkaimmat viestintäkanavat ovat ne, joita organisaatiossa yleensä käytetään ja joihin työntekijät ovat tottuneet (Åberg 2006, 138).

5.1 Työyhteisöviestintä

Sisäistä viestintää laajempi käsite on työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestinnässä viestintää tapahtuu sekä organisaation henkilöstön kesken että organisaation verkostokumppaneiden kanssa viestinnän eri keinoin erilaisilla foorumeilla fyysisessä tai virtuaalisessa työtilassa. Tavoitteena on luoda edellytykset toimivalle työympäristölle, jossa yhteisön jäsenet oppimisen, uuden tiedon luomisen ja työn ilon kautta toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Juholin 2010, 85-86.) Foorumin muodostavat ne kaikki, jotka ovat osa organisaation toimintaa eli työyhteisön jäsenet, sidosryhmät ja kumppanit (Juholin 2008, 64). Työyhteisöviestintä on osa työyhteisön arkea, eikä sitä voida erottaa omaksi erilliseksi toiminnoksi (Juholin 2013, 179).

Työyhteisöviestintä luo edellytykset organisaation menestymiselle sekä välittömien että välillisten tulosten kautta. Työyhteisöviestintää tapahtuu työyhteisön jäsenten kesken sekä lisäksi tarpeen mukaan asiakkaiden, verkostokumppaneiden tai muiden tahojen kanssa. Välittömiä vaikutuksia viestinnällä on esimerkiksi asiakkaiden lisääntynyt kiinnostus organisaatiota ja sen tuotteita kohtaan. Välillisiä vaikutuksia ovat muun muassa työyhteisössä työskentelevien muutokset asenteissa ja mielipiteissä uusia toimintatapoja kohtaan. Viestinnän välillisten tulosten avulla voidaan päästä asetettuihin tavoitteisiin kuten asiakasmäärän kasvuun. Täten viestinnän tuloksellisuus heijastuu lopulta koko organisaation tulokseen. (Juholin 2010, 33, 36.)

Organisaation sisällä työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan eri osapuolten välistä tiedonvaihtoa, kokemusten ja osaamisen jakamista vuorovaikutuksessa (Juholin 2013, 175).

Viestinnän tarkoituksena on rakentaa yhteisymmärrystä työyhteisössä. Viestintää hankaloittavien asioiden tunnistaminen, niihin puuttuminen sekä ratkaisujen etsiminen vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen. (Puro 2003, 58-59, 62.) Yhteisten pelisääntöjen rakentamisen avulla lisätään työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Kun työyhteisö yhdessä pohtii

pelisääntöjä, on työyhteisön jäsenten helpompi hyväksyä ne. (Puro 2003, 65-66.) Kun luodaan yhdessä pelisääntöjä ja keinoja viestinnän tehostamiseen, on suositeltavaa muuttaa tapoja vaihe vaiheelta, jolloin voidaan helpommin todentaa muutoksen vaikutukset. Uusien viestintätapojen myötä, jotain vanhaa jää samalla pois. (Puro 2003, 68.)

Viestinnän kautta rakennetaan myös työhyvinvointia tavoitteiden tiedostamisen ja niiden saavuttamiseksi käytettävien keinojen kautta (Juholin 2010, 86). Se koostuu keskustelelevasta ilmapiiristä, jossa annetaan palautetta työstä sekä uskalletaan kysyä neuvoa. Nämä seikat lisäävät onnistumisen elämyksiä työssä ja itsensä toteuttamisen kokemuksia. (Juholin 2013, 184-185). Huonosti voiva työyhteisö ei ole tuottava työyhteisö (Juholin 2010, 86).

5.2 Tiedonvaihdon merkitys

Työskentely asiakasrajapinnassa ja useiden eri sidosryhmien kanssa vaatii hyviä kommunikointitaitoja ja kykyä ottaa toiset huomioon (Juholin 2010, 35). Ajantasaista tietoa tarvitaan sekä itse työssä onnistumisessa kuin koko organisaation menestymisen kannalta (De Long ja Fahey 2000; Juholin 2008, 85). Jokainen yksilö vaikuttaa omalla toiminnallaan organisaation maineeseen ja päinvastoin (Juholin 2008, 72).

Tieto voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, muutossykliltään pidempiin isoihin asioihin ja nopeasti tai jatkuvasti muuttuvaan sen hetkiseen ajantasaiseen tietoon. Tieto pitää kokea tärkeäksi ja usein vielä henkilökohtaiseksi, jotta yksilö ymmärtää ja sisäistää sen. (Juholin 2008, 102.) Tieto voi kehkeytyä organisaation prosessien ja työkalujen käytön kautta ollen täsmällistä tietoa, jolloin tieto on olemassa riippumatta yksilöstä. Tietoa on ihmisillä itsellään olevaa tietoa, joka ilmenee yksilöllä olevina taitoina ja osaamisena eli on niin sanottua hiljaista tietoa, jota kertyy erilaisten kokemusten kautta sekä iän mukana. Ja erityisesti tietoa on sosiaalisissa suhteissa syntyvää tietoa, joka kehittyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Choo 1996; Choo 2000; De Long ja Fahey 2000.)

Tiedon kulku perustuu tiedonvaihdon, josta jokainen yksilö on vastuussa. Vain tietoa vaihtamalla tieto jalostuu ja tarkentuu. Kyse on vastavuoroisuudesta ja vuorovaikutuksesta, joka muodostaa jatkumon, jossa uutta tietoa syntyy ja jalostuu jatkuvasti. (Juholin 2008, 85-86.) Tietoa syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa puhumalla, kuuntelemalla ja katselemalla (Juholin 2013, 186). Tiedon arvo on sidoksissa tilanteeseen, jossa sitä tarvitaan (Åberg 2000, 182).

Ihmisten odotetaan ottavan vastuuta tiedon välittämisestä eteenpäin sitä tarvitseville tahoille siten, että työyhteisössä tietoa tarvitsevilla on tarvittaessa uusin tieto käytettävissään (Juholin 2013, 189). Kun ihmiset tunnistavat vastuunsa tiedonvaihdon suhteen, tietoa välitetään eteenpäin sitä tarvitseville tahoille (Juholin 2008, 88). Ilman tiedon vaihtantaa ei

synny uusia ideoita ja ajatuksia, jolloin työyhteisön toimintaa ja omaa työtä ei pystytä kehittämään (Juholin 2013, 195).

5.2.1 Tiedonvaihintaan vaikuttavia tekijöitä

Tieto ei kulje itsestään vaan siihen tarvitaan aina ihmisiä (Juholin 2008, 90) ja uutta tietoa syntyy vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Juholin 2008, 70). Tiedonkulkuun ja työntekijöiden halukkuuteen jakaa tietoa vaikuttavat sekä organisaation kulttuuri ja siinä vallitsevat normit että yksilön oma motivaatio (Szulanski 1996). Tärkeä tiedonkulkuun vaikuttava tekijä on myös organisaatiossa vallitseva luottamus työntekijöiden ja johdon välillä (De Long ja Fahey 2000).

Tieto ei kulje ilman yksilöllä olevaa motivaatio jakaa tietoa. Yksilön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yksilön omat tavoitteet, odottaako yksilö vastavuoroisuutta tai muuta palkkiota tiedon välittämisestä, onko tiedon jakamisella vaikutusta yksilön asemaan ainutlaatuisen tiedon omaavana henkilönä, mikä on yksilön asenne organisaatiota kohtaan, millainen on yksilön suhde muihin organisaation jäseniin, vai kokeeko yksilö ehkä itsetunnon parantuvan tiedon välittämisen kautta. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat siten sekä yksilön omat sisäiset tekijät että ulkoiset tekijät. (Bock, Zmud, Young-Gul ja Jae-Nam 2005; Constant, Kiesler ja Sproull 1994.)

Tiedonjakamista tukeva ja kannustava organisaatiokulttuuri puolestaan saa aikaan positiivista tunnetta tiedonjakamista kohtaan työntekijöiden keskuudessa, mikä edistää tiedonvaihiantaa organisaatiossa (Constant, Kiesler ja Sproull 1994). Organisaatiokulttuuri ja sen alakulttuurit vaikuttavat tiedon luontiin, tiedon jakamiseen sekä tiedon käyttöön organisaatiossa. Kulttuurit vaikuttavat siihen, miten yksilöt jakavat tietoa, kenelle tietoa halutaan jakaa, miten yksilöt suhtautuvat uuteen tietoon ja miten sitä käytetään, millainen tieto nähdään tarpeeksi tärkeäksi, jotta se katsotaan tarpeelliseksi jakaa muille tietoa tarvitseville sekä millaisissa yhteyksissä uutta tietoa syntyy. On otettava huomioon, että organisaation alakulttuuri, kuten jollakin osastolla vallitseva kulttuuri normeineen ja arvoineen, saattaa olla erilainen kuin organisaation oma kulttuuri. Tällöin on vaarana tiedonkulun häiriintyminen mahdollisten ristiriitojen vuoksi. (De Long ja Fahey 2000.)

Tiedonvaihanta tarvitsee toimiakseen yhteisesti hyväksynyt käytännöt ja säännöt sekä tiedon siitä, mitä se vaatii kultakin työyhteisön jäseneltä (Juholin 2008, 88). Työyhteisössä jokainen on vastuussa tiedon jakamisesta että tiedon kysymisestä (Juholin 2008, 98). Uuden tiedon merkityksen arvo itselle, työkaverille, tiimille, organisaatiolle, asiakkaalle tai muille sidosryhmille tulee arvioida, minkä jälkeen se välitetään eteenpäin tahoille, joille tiedolla on merkitystä. On mietittävä miten tieto tavoittaa tarpeelliset tahot tehokkaimmin ja tuleeko viestin sisältöä muotoilla ennen tiedon välittämistä eteenpäin. Viestin välittämisessä tärkeää

on myös pohtia sen ajoittamista ja kuinka kiireellisestä asiasta on kyse. Tarvittaessa tietoa, yksilön tulee pohtia mistä ja keneltä tieto on saatavissa ja toimia itse aktiivisesti tiedon saamisen suhteen. (Juholin 2008, 91.)

Tiedon kulkemisessa tärkeää on työyhteisön itseohjautuvuus tiedon välittämisessä, tiedon kysymisessä ja tiedon vastaanottamisessa. Tietoa joudutaan usein muokkaamaan tai tulkitsemaan ennen eteenpäin välittämistä tietoa tarvitseville tahoille ja jotta tietoa voidaan välittää eteenpäin sitä tarvitseville, on oltava luotuna keinot ja välineet tiedon välittämiseen. Tiedonvaihdanta on siis vuorovaikutteinen prosessi, joka ei onnistu ilman henkilöiden välistä yhteistyötä. (Juholin 2008, 98.) Tiedonkulkuun vaikuttaa täten myös tiedonvastaanottajan kyky ja halu vastaanottaa tietoa sekä kykyä käyttää saatua tietoa (Huber 2001; Szulanski 1996).

Tiedon laadulla on vaikutusta tiedonvaihdantaan eli konkreettinen kuten paperille kirjoitettu tieto on helpompi jakaa kuin yksilöllä olevaa tietoperusteista osaamista. Tiedonvaihdannan alainen tieto saa tiedon vastaanottajassa aikaan reaktion, joten tiedonvaihdannan alainen tieto ei ole merkityksetöntä ja on aina mietittävä, ketä informoidaan (Juholin 2008, 90).

5.3 Hyvä viestijä

Ihminen viestii jatkuvasti ympäristölleen. Viestintä on erottamaton osa ihmistä ja persoonallisuutta ja sen avulla ihminen saa aikaan toimintaa ympäristössään. Sanatonta viestintää on vaikeneminen, eleet, ilmeet, äännähdykset ja hymähdykset. (Puro 2003, 12-13, 15.) Viestintä muodostuu sekä puhumisen että kuuntelemisen taidoista. Ilman kuuntelemisen taitoa, ihmisen viestintä on vajavaista (Barker 2013, 4, 14, 16; Puro 2003, 17-18). Keskustelun avulla muun muassa vaihdetaan tietoa, rakennetaan suhteita toisiin henkilöihin, vaikutetaan muiden henkilöiden asenteisiin ja mielipiteisiin, ratkaistaan ongelmia (Barker 2013, 14). Silloin kun yksilö viestii, hänen tulee huomioida kenelle viesti on tarkoitettu (Puro 2003, 23). Viestin vastaanottajan puolestaan täytyy olla kiinnostunut viestistä, jotta hän haluaa kuulla sen, viestin tulee olla vastaanottajan ymmärtämässä muodossa sen oikeassa kontekstissa (Barker 2013, 4). Yksilö vaikuttaa omalla käytöksellään työyhteisön ilmapiiriin esimerkiksi olemalla kyyninen ja ärtyinen vai huomaavainen ja joustava toisia ihmisiä kohtaan (Puro 2003, 76-77). Yhteenkuuluvuuden avulla yksilö tekee parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, samalla yksilöt oppivat toisiltaan, mikä puolestaan edesauttaa uusien ajatusten ja ideoiden syntymisessä (Virtanen & Stenvall 2014, 121-122).

Onnistuneeseen viestintään vaaditaan dialogia eli vuoropuhelua eri osapuolten välillä, keskustelutaitoa ja taitoa kuunnella (Ellis 2002, 11; Juholin 2010, 20). Hyvä viestijä osaa ottaa huomioon kohderyhmän tiedontarpeet, viestii selkeästi ja ymmärrettävästi, osaa kuunnella sekä omaa ongelmanratkaisutaitoja (Juholin 2010, 147). Lisäksi hyvä viestijä

huomioi viestinnässään ei-viestinnälliset viestintätaidot kuten ilmeet ja eleet sekä uskaltaa viestiä (Ellis 2002, 11). Hyvä viestijä kykenee valitsemaan tehokkaimmat viestintäkanavat, osaa jäsentää ajatuksensa loogiseen ja selkeään muotoon ja jaksaa tarvittaessa toistaa viestinsä (Åberg 2006, 168-170). Hyvä viestijä tietää myös mitä pitää sanoa ja milloin kannattaa viestiä (Barker 2013; 18). Tärkeintä kuitenkin on, että organisaatiossa pyritään kokonaisuutena viestinnällisesti osaavaan organisaatioon vaikka yksittäisten henkilöiden viestintätaidoissa olisikin puutteita. Tällöin yhteisö toiminnallaan tukee henkilöiden välistä viestintää ja keskustelemaa työkulttuuria. (Juholin 2010, 147-148.)

Juholin (2008) jakaa viestintäosaamisen neljään osatekijään, jotka muodostuvat suullisesta ja kirjallisesta ilmaisutaidosta eli kyvystä ilmaista itseään puhuen ja kirjoittaen, viestintävälineiden hallinnasta eli kykyä käyttää puhelinta, sähköpostia, erilaisia digitaalisia työskentelyalustoja, ryhmätyötiloja ja internetiä tavoitteiden saavuttamiseksi, suhteista muihin ihmisiin ja verkostoista kuten työkavereihin, asiakkaisiin ja muihin organisaatioihin sekä näiden kolmen edellä mainitun taidon hyödyntämisestä eri tilanteissa eli strategisesta kyvystä (Juholin 2008, 30-31).

Henkilön viestintää voivat rajoittaa hänen kokemansa pelko, ujous tai viestintähaluttomuus viestintää kohtaa. Näillä on negatiivisia vaikutuksia työyhteisössä henkilöiden väliseen viestintään. (Puro 2003, 32.) Ymmärtämällä rajoitteet viestinnässään, yksilö voi kehittää omia puutteellisia taitojaan (Puro 2003, 35). Kukaan ihminen ei kuitenkaan ole täydellinen, joten ihmisten välisessä viestinnässä tulee ymmärtää, että myös virheitä tapahtuu. Tämän ymmärtäminen auttaa vähentämään ristiriitoja työyhteisössä (Puro 2003, 25-27). Yksilön omat kuuntelemisen ja kyselemisen taidot ovat keskeisiä tekijöitä, joilla edesautetaan työyhteisön toimivuutta. Kyselemällä saadaan asiasta lisätietoja ja tarkennuksia, joiden avulla vältetään väärinymmärryksiä eli varmistetaan onko asia kuultu oikein. (Puro 2003, 29.)

Työyhteisössä ihmisen viestintä kumpuaa niistä lähtökohdista mitä ihminen haluaa viestinnällään tavoittaa ja saada aikaan sekä millaisena hän haluaa itsensä näyttää (Puro 2003, 13). Kuitenkin toimiva työyhteisö luodaan vain ympäristön tarpeet huomioivalla viestinnällä, joten yksilön on mietittävä, onko yhteisön tarpeet huomioiva viestintätapa mahdollisesti ristiriidassa yksilön oman persoonallisuutensa kanssa ja onko viestintätaitoja syytä kehittää. (Puro 2003, 16, 24).

Vuorovaikutusta tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti eri toimijoiden välillä, se voi olla vuorovaikutusta sekä eri organisaatioiden välillä että yksittäisten ihmisten välillä, se voi olla ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, alhaalta ylöspäin suuntautuvaa tai horisontaalista samalla tasolla olevien yksiköiden välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Virtanen & Stenvall 2014, 27). Vuorovaikutuksen avulla organisaatioissa luodaan tietoa ja välitetään sitä (Virtanen & Stenvall

2014, 122). Vuorovaikutuksen onnistuminen riippuu useista eri tekijöistä kuten vuorovaikutustaidoista, vuorovaikutuksen tarkoituksesta, henkilöiden karismasta ja arvovallasta organisaatiossa sekä henkilön motivaatiosta (Sydänmaanlakka 2004, 124). Viestintätaitojen kehittämisessä motivaatiolla on merkittävin rooli (Ellis 2002, 7).

Työyhteisön viestintäkulttuuri vaikuttaa myös yksilöiden tapaan viestiä (Puro 2003, 44) samoin kuin työyhteisön työtavat ja työnkuvat, jotka voivat synnyttää tahattomia jännitteitä työyhteisön viestintään (Puro 2003, 57). Työyhteisön viestintäkulttuuri vaikuttaa miten ja mistä asioista puhumme, miksi puhumme, kenelle puhumme ja mihin viestinnällä pyritään (Puro 2003, 100). Organisaation maine muokkaantuu työyhteisön jäsenten tekemän työn ja viestinnän kautta sekä tietoisesti että tiedostamatta (Juholin 2010, 86).

6 Metodologia

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Hapag-Lloydin Helsingin toimistossa työskentelee tällä hetkellä yhteensä kolmekymmentä seitsemän henkilöä. Organisaatio muodostuu myyntiosastosta, operatiivisesta osastosta, asiakaspalveluosastosta, hallinto-osastosta sekä toimitusjohtajasta. Asiakaspalveluosasto koostuu vientitiimistä, tuontitiimistä, dokumentoinnista sekä yksikön vetäjästä, asiakaspalvelujohtajasta, ollen yhteensä yksitoista henkilöä. Myyntiosastolta työskentelee Suomen myynnistä vastaava tiimi, Venäjän ja Baltian agenttien hinnoittelutiimi sekä laivotilojen hallinnoinnista vastaava henkilö. Myyntiosastosta vastaa myyntijohtaja. Myyntiosastolla työskentelee yhteensä kaksitoista henkilöä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät tuottavat usein runsaasti analysoitavaa aineistoa, jota voidaan tulkita sanallisesti mutta tutkittavia on puolestaan rajattu määrä. Tutkittavien joukko on valittu harkinnanvaraisesti, tutkittavat osallistuvat tutkimukseen, tutkimustuloksista ei voida tehdä ennakko-oletuksia eli hypoteeseja ja analysointi tapahtuu aineistolähtöisesti (Eskola ja Suoranta 1998, 16-19). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisemmin (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 104-105).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen, sillä tutkimuskohteet on selkeästi rajattu ollen myyntiosasto ja asiakaspalveluosasto, ne on valittu harkinnanvaraisesti sekä vastaajien lukumäärä on vähäinen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla riittävästi ja monipuolisesti tietoa yritykselle tutkimuskohteista.

6.2 Tiedonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön laadullinen tiedonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu eli teemahaastattelumenetelmä, jossa haastatellaan myynnissä ja asiakaspalvelussa työskenteleviä henkilöitä myynti- ja asiakaspalvelujohtajia lukuunottamatta. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelua käytetään aikaresurssien rajallisuuden takia mutta sen avulla on kuitenkin mahdollista saada syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta.

Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa tutkija on suunnitellut haastatteluteemat etukäteen mutta kysymysten järjestys, painotus ja sanamuodot voivat vaihdella. Teemahaastattelun avulla tutkija ei liikaa ohjaa tutkimukseen osallistuvia. Saatuja haastattelutuloksia tutkija voi hyödyntää seuraavissa haastattelutilanteissa, sillä aikaisemmassa teemahaastattelussa on voinut ilmetä asioita, joita ei osattu odottaa ja joita halutaan selvittää seuraavissa haastatteluissa. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2010, 110; Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 41.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan tutkijan luomia aiheita eli teemoja, joiden avulla haastattelu tapahtuu. Teemat ovat eräänlaisia laajoja kokonaisuuksia, joiden avulla tutkitaan ilmiötä. Teemat myös ohjaavat keskustelua. Tavoitteena on, että tutkittavat vastaavat asetettuihin kysymyksiin mahdollisimman laajasti ja syvällisesti. Mikäli haastattelun aikana syntyy teeman mukaisia uusia kysymyksiä tai asioita, pyritään löytämään haastattelun aikana vastaus myös näihin uusiin asioihin. Teemahaastattelussa edetään yleisestä kohti yksityiskohtaisempia kysymyksiä. (Kananen 2013, 93-94, 97.)

Teemahaastattelussa haastateltava kertoo asioista omasta todellisuudesta ja oman sisäisen maailman kautta (Kananen 2014, 86). Haastattelu myös etenee vastaajan ehdoilla ja tutkijan vastuulla on ohjata keskustelua ja tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä (Kananen 2014, 76). Luottamuksellisissa ilmapiirissä tutkittava pystyy tuomaan esille omat mielipiteensä ja kertoa omista kokemuksistaan (Eskola ja Vastamäki 2015, 28-29).

Haastatteluissa käytetään aineiston keruussa apuna keskustelujen nauhoitusta. Nauhoitettu aineisto litteroidaan eli haastattelut kirjoitetaan ylös paperille mahdollisimman tarkkaan. (Kananen 2008, 80-81.) Opinnäytetyössä haastattelut pyritään litteroimaan sanatarkasti. Tutkija tekee myös omia havaintoja haastatteluissa, sillä äänenpaino, eleet ja muu sanaton viestintä haastattelutilanteessa eivät välity litteroitujen tekstien välityksellä. Lisäksi tutkimustietoa kerätään erilaisista kirjallisista dokumenteista kuten prosessikaavioiden kuvauksista sekä myynti- ja asiakaspalvelun uudistetuista prosesseista projektimateriaalista.

Kirjallista aineistoa ovat kaikki painettu kirjallinen aineisto kuten tiedotteet, kokouspöytäkirjat, raportit sekä kuva- ja äänimateriaali (Kananen 2008, 11; Yin 2014, 102). Useiden tiedonkeruumenetelmien käyttö kasvattaa tutkimusaineistoa ja täten tutkimuksen luotettavuutta (Yin 2014, 119). Tutkijan tulee kuitenkin huomioida käytettävien kirjallisten lähteiden ja tallenteiden luotettavuus (Yin 2014, 127-129).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa on riittävästi, kun aineisto on kylläntynyt eli saturoitunut. Aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan tilannetta, jolloin tutkittavasta aiheesta ei saada enää lisää uutta tietoa. (Heikkinen, Rovio ja Syrjä 2010, 105.)

6.3 Lähestymistavan valinta

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa tapaus on kehittämisprojektin muutosprosessi yrityksen sisäisten prosessien kautta tulkittuna. Tutkimuksessa selvitetään yrityksessä vuoden 2015 lopulla aloitetun sisäisten toimintojen kehittämisprojektin aiheuttamien muutosten vaikutusta myynnin prosesseihin sekä kehittämisprojektin aiheuttamien muutosten vaikutusta asiakaspalvelun prosesseihin Hapag-Lloydin Helsingin toimipisteessä haastateltavien näkökulmista vuoden 2016 aikana. Asiakaspalveluosastolla muutosprosessi on tutkimuksen tekohetkellä vasta alussa kun taas myyntiosasto on muutosprosessin jo läpi käynyt.

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta (Yin 2014, 16). Tapaustutkimukselle on lisäksi tyypillistä tutkimuksen kohteiden vähyys (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 52-53). Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio, organisaation osasto, yhteisö, yksilö tai projekti. Tapausta tutkitaan todellisissa ympäristöissään ja tavoitteena on lisätä ymmärrystä tapauksen toiminnasta. (Kananen 2008, 84-85, Yin 2014, 16, 34.) Tapaustutkimukseen liittyy myös usein ihmisen toiminnan tutkiminen (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 55) ja sen avulla saadaan ongelmaan ratkaisu mutta se ei testaa ratkaisun toimivuutta käytännössä (Kananen 2013, 61).

Tapaustutkimuksessa erilaisten tiedonkeruu- ja analyysin menetelmin tuotetaan tapauksesta syvällisempää tietoa. Tapaustutkimus itsessään ei aseta rajoitteita tutkimusmenetelmän, kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen, valinnalle. Keskeisiä kysymyksiä, joiden avulla tapaustutkimuksessa tuotetaan yksityiskohtaista tietoa tapauksesta, ovat kuinka ja miksi. (Saarela-Kinnunen ja Eskola 2015, 181-182, 189, Yin 2014, 11, 16, 19.) Yinin (2014) mukaan tapaustutkimus on oikea valinta tilanteissa, joissa vastauksia etsitään miksi ja kuinka kysymysten avulla, ilmiötä tutkitaan nykyhetkessä ja tutkijalla ei ole tai on vain vähän vaikutusta tutkittavaan ilmiöön (Yin 2014, 10-12). Lisäksi tapaustutkimukselle on tyypillistä useampien tiedonkeruumenetelmien käyttö, kuten haastattelut, kirjallinen materiaali ja havainnointi.

Tapaustutkimuksen avulla voidaan myös tutkia useampia tapauksia, jolloin puhutaan monitapaustutkimuksesta (Kananen 2013, 23). Monitapaustutkimus, tai edes kahden tapauksen tutkiminen, tuottaa tutkimuskohteesta syvällisemmän selvityksen kuin vain yhden tapauksen tutkiminen ja täten lisää tutkimuksen luotettavuutta (Yin 2014, 26, 64). Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin kahden tapauksen tutkimus sen mahdollistaman laajemman tutkimustiedon saannin takia. Kahden tapauksen tutkimuksen avulla saadaan syvällistä tietoa kahdesta eri tapauksesta suhteessa tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkimustapa mahdollistaa näiden kahden tapauksen antamien tutkimustulosten vertailun. Jo kahden tapauksen tutkiminen lisää täten tutkimuksen luotettavuutta (Yin 2014, 64, 184).

Tapaustutkimusta voidaan luokitella eri tavoilla ja eri tutkijoilla on erilaisia luokituksia käytössä. Opinnäytetyön tapaustutkimus pohjautuu Robert Yinin luokitteluun, jonka mukaan tapaustutkimus voi olla kuvaileva, selittävä tai uutta teoriaa ja hypoteeseja luovaa ollen tässä tapauksessa selittävä tapaustutkimus. (Moore, Lapan ja Quartaroli 2011, 246; Kananen 2013, 55.) Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään löytämään selitys miksi tai miten jokin asia tapahtui tai miten tapaus on muotoutunut sellaiseksi kuin se nyt on (Yin 2014, 238; Eriksson ja Koistinen 2005, 12; Moore, Lapan ja Quartaroli 2011, 266). Selittävä tapaustutkimus tutkii asioita tämän hetken todellisuudessa ja pyrkii löytämään selityksiä tapahtumien välisille suhteille (Eriksson ja Koistinen 2005, 12).

6.4 Aineiston analysointimenetelmä

Aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkimuskohteesta (Eskola ja Suoranta 1998, 138). Laadulliselle tutkimukselle on usein tyypillistä syklimäinen etenemistapa ja sitä ohjaa kerätty aineisto (Kananen 2008, 57). Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja kerätyn tiedon analysointi linkittyvät toisiinsa koko tutkimuksen ajan ja kerättyä aineistoa voidaan tulkita eri tavoin. (Moore, Lapan ja Quartaroli 2011, 263; Kananen 2008, 9-10.)

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia analysoidaan teemoittain. Teemoja tulkitaan kahden eri tapauksen kautta ja tehdään vertailua miten tapaukset ovat vastanneet eri teemoihin. (Yin 2014, 164-167). Aineistoa tulkitaan myös käyttäen hyväksi tutkijan omia havaintoja haastattelutilanteista sekä kirjallista materiaalia projektista.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida asettaa hypoteeseja etukäteen eikä tutkija saa vaikuttaa tutkimustuloksiin omilla asenteillaan tai mielipiteillään (Kananen 2008, 49, 56). Tutkija kerää ja analysoi aineiston itse (Kananen 2008, 25). Tutkijan oma viitekehys vaikuttaa aina aineiston tulkintaan, joten samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Nämä

erilaiset tulkinnat ovat kuitenkin kaikki oikeita tulkintoja, mikäli ne ovat perusteltuja. (Kananen 2008, 97.)

6.5 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkijalta vaaditaan kykyä esittää haastattelukysymykset siten, että haastateltavat ymmärtävät kysymyksen tutkijan tarkoittamalla tavalla. Lisäksi tutkijalta vaaditaan taitoa hallita haastattelutilannetta sekä sisällöllisesti että aikataulullisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää haastattelukysymysten avulla tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman syvälliset ja tutkimusta hyödyttävät vastaukset. Tutkijalla tulee olla kykyä kuunnella mitä haastateltavat kertovat sekä kykyä olla vaikuttamatta omalla toiminnallaan haastateltaviin, kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin haastattelun aikana sekä ymmärtää mitä ollaan tutkimassa (Yin 2014, 73-76).

Lisäksi haastattelututkimuksen laatu perustuu siihen, mitä haastateltavat kertovat sekä kuinka halukkaita haastateltavat ovat vastaamaan tutkijan asettamiin kysymyksiin (Kananen 2013, 80-81). Jos tutkija ei onnistu rakentamaan luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä tutkimuksessa mukana olevien kanssa, haastateltavat saattavat jättää asioita kertomatta esimerkiksi jos kokevat sen olevan haitallista organisaatiolleen tai itselleen. Haastateltavat saattavat myös pyrkiä mukauttamaan vastauksiaan sen mukaan, mitä olettavat tutkijan haluavan kuulla ja tutkijan tulee huomioda tämä haastattelutilanteissa. Tavoitteena on saada haastateltavat kertomaan omat näkemyksensä ja pyrkiä eliminoimaan tutkijan vaikutus haastattelutilanteissa.

Teemahaastattelussa haasteena on myös kysymysten muotoilu (Kananen 2013, 80-81). Onko tutkija kyennyt muotoilemaan kysymykset siten, että ne ovat ymmärrettäviä ja tuottavat tutkimukselle haluttua tietoa. Lisäksi teemahaastattelun vaikeutena on, että se saattaa tuottaa enemmän tietoa kuin mihin tutkija on varautunut. Teemahaastattelun vaikeutena on myös keskeisten asioiden löytäminen tutkimusaineistosta ja niihden muuttaminen muuttujiksi tutkimuksessa. (Juholin 2013, 437.) Kirjallisten lähteiden heikkoutena puolestaan on niiden saatavuuteen mahdollisesti liittyvät ongelmat (Kananen 2013, 80-81). Kirjallisen materiaalin tulee olla tutkimuksen kannalta ajantasaista, sillä vanhentuneen tiedon käyttö tutkimuksessa ei hyödytä tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota.

6.6 Haastateltavat

Yksilöhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina marras-joulukuun aikana 2016. Haastattelulomake on opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Haastateltavia oli yhteensä seitsemäntoista, joista kymmenen haastatteluun osallistuneista työskentelee myyntiosastolla ja seitsemän henkilöä asiakaspalveluosastolla. Asiakaspalvelu- ja myyntiosastojen johtajia ei

haastateltu, sillä tutkimuksessa haluttiin tutkia muutosta vain työntekijöiden kannalta. Haastateltavien joukossa olivat myös yrityksen pääkonttorissa Hampurissa helmikuussa 2016 koulutuksessa muutosprosessiin liittyen olleet myynti- ja asiakaspalveluhenkilöt tutkijaa itseään lukuunottamatta. Tutkija lähetti 24. marraskuuta 2016 kaikille asiakaspalvelussa ja myynnissä työskenteleville tutkimukseen soveltuville henkilöille sähköpostia, jossa kerrottiin tulevasta tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistujien kanssa tutkija sopi yksittäisesti kullekin sopivan haastatteluaajan. Haastattelut suoritettiin työpäivien aikana. Tutkimukseen osallistujat eivät saaneet haastattelukysymyksiä etukäteen, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman autenttinen ja vastaukset henkilön omia mielipiteitä. Haastatteluja tehtiin niin paljon kunnes vastaukset kylläntyivät. Haastatteluiden teemojen järjestykset vaihtelivat sen mukaisesti miten keskustelu eteni mutta yleensä ensimmäinen teema, jota käytiin läpi haastateltavien kanssa oli muutosprosessia koskeva muutosviestintä ja sen kokeminen.

Hapag-Lloydin Helsingin toimiston myyntiosastolla haastateltavista kuusi henkilöä työskentelee Suomen myynnin parissa, kolme henkilöä työskentelee yrityksen Venäjällä ja Baltian maissa toimivien agenttitoimistojen hinnoittelutiimissä ja yksi henkilö vastaa laivatilojen hallinnoinnista määriteltyjen vastuiden mukaisesti. Agenttitoimistojen hinnoittelutiimissä työskentelevistä henkilöistä kahdella henkilöllä on myös muita myyntiä ja raportointiin liittyviä vastuita. Suomen myynnissä haastateltavista kaksi henkilöä toimivat asiakasvastuullisina myyjinä ja heidän vastuulla on nykyisten asiakkuuksien hoitaminen sekä uusien asiakkaiden hankinta, toiset kaksi henkilöä vastaavat pääasiassa tarjouspyyntöihin vastaamisesta sekä rahtisopimusten ylläpitämisestä ja loput kaksi henkilöä puolestaan työskentelevät isompien tarjouspyyntöjen ja tendereiden parissa. Tutkija itse työskentelee Suomen myynnissä mutta tällä ei ollut tutkijan mielestä vaikutusta haastatteluiden toteuttamiseen tai tuloksiin.

Asiakaspalveluosasto jakautuu vientitiimiin, tuontitiimiin sekä dokumentointitiimiin. Vientitiimissä työskentelee yhteensä viisi henkilöä, tuontitiimissä kolme ja dokumentoinnissa kaksi henkilöä. Vientitiimistä haasteltiin neljä henkilöä, dokumentointitiimistä yksi ja tuontitiimistä kaksi henkilöä eli yhteensä seitsemän henkilöä. Yhdellä henkilöllä näistä on kaksoistoimenkuva työskennellen sekä vientitiimissä että dokumentointitiimissä.

Viennin päätehtäviä tällä hetkellä ovat vientilaivausten hoitaminen. Tuontitiimin vastuulla on tuontiliikenteen hoitaminen, konttien vapauttaminen asiakkaille sekä tuontiasiakkaiden ja Baltian ja Venäjän agenttien laskutuksen hoitaminen. Dokumentointi puolestaan vastaa vientiasiakirjoihin liittyvistä asioista.

Haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden työurien pituudet vaihtelivat noin vuodesta lähes kahteenkymmeneen vuoteen mutta työuran pituudella ei kuitenkaan ollut vaikutusta vastauksiin. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan haastatteluteemojen mukaisesti molempien tapausten kannalta.

Taulukossa 1 on kuvattu haastateltavat henkilöt, heidän työnkuvansa organisaatiossa sekä työuran pituus vuosissa organisaatiossa haastatteluhetkellä.

Henkilö	Yrityksessä töissä	Nykyinen työnkuva
Asiakaspalveluhenkilö, dokumentointi	15 vuotta	Laivausten vientiasiakirjoista vastaaminen
Asiakaspalveluhenkilö, vienti	5,5 vuotta	Vientilaivausten hoitaminen, asiakkaiden kyselyihin vastaaminen sekä laivausten vientiasiakirjojen hoitaminen
Asiakaspalveluhenkilö, vienti	22 vuotta	Vientilaivausten hoitaminen sekä asiakkaiden kyselyihin vastaaminen
Asiakaspalveluhenkilö, vienti	5 vuotta	Vientilaivausten hoitaminen sekä asiakkaiden kyselyihin vastaaminen
Asiakaspalveluhenkilö, vienti	2 vuotta	Vientilaivausten hoitaminen sekä asiakkaiden kyselyihin vastaaminen
Asiakaspalveluhenkilö, tuonti	6 vuotta	Tuontilaivausten hoitaminen sekä Venäjän ja Baltian maiden agenttien laskutuksen hoitaminen
Asiakaspalveluhenkilö, tuonti	2 vuotta	Tuontilaivausten hoitaminen sekä Venäjän ja Baltian maiden agenttien laskutuksen hoitaminen
Myyntihenkilö, agenttitoimistojen hinnoittelutiimi	6 vuotta	Venäjän ja Baltian maiden agenttien toiminnoista vastaaminen
Myyntihenkilö, agenttitoimistojen hinnoittelutiimi	19 vuotta	Venäjän ja Baltian maiden agenttien hinnoittelutiimissä työskentely sekä myyntikoordinaattoripäällikkönä toimiminen
Myyntihenkilö, agenttitoimistojen hinnoittelutiimi	6,5 vuotta	Venäjän ja Baltian maiden agenttien hinnoittelutiimissä työskentely
Myyntihenkilö, laivatilat	10 vuotta	Laivatilojen ja allokatioiden ohjaus Kaukoidän ja Latinalaisen Amerikan liikennealueilla
Myyntihenkilö, Suomen myynti	4 vuotta	Myyntikoordinaattorina isompien tarjouspyyntöjen hoitaminen sekä rahtisopimusten ylläpito
Myyntihenkilö, Suomen myynti	5,5 vuotta	Myyntikoordinaattorina isompien tarjouspyyntöjen hoitaminen, rahtisopimusten ylläpito sekä Suomen, Baltian maiden ja Venäjän sisämaan tariffien ylläpito
Myyntihenkilö, Suomen myynti	5,5 vuotta	Suomen myynnistä vastaaminen sekä aktiivinen myyntityö ja asiakassuhteiden hoito
Myyntihenkilö, Suomen myynti	1 vuosi	Aktiivinen myyntityö ja asiakassuhteiden hoito
Myyntihenkilö, Suomen myynti	5,5 vuosi	Asiakkaiden tarjouskyselyihin vastaaminen, rahtisopimusten ylläpito sekä muut myynnin tukitehtävät
Myyntihenkilö, Suomen myynti	1,5 vuotta	Asiakkaiden tarjouskyselyihin vastaaminen, rahtisopimusten ylläpito sekä muut myynnin tukitehtävät

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt, työnkuva sekä työuran pituus haastatteluhetkellä

7 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan haastatteluteemojen mukaisesti molempien tapausten kannalta.

7.1 Muutosviestintä työntekijän näkökulmasta katsottuna

Muutosta ei ole mahdollista toteuttaa ilman muutosviestintää. Tutkimuskysymys muutosviestintä työntekijän näkökulmasta katsottuna tutki miten henkilöt ovat kokeneet muutoksen kohteena olevien prosessien muutosviestinnän sekä miten ymmärsivät sen perusteella mitä se tarkoittaa yksilön, työyhteisön ja koko organisaation tasolla.

Compete to Win projekti alkoi tammikuussa 2016. Ensimmäiset viestit projektista saatiin loppuvuodesta 2015 yhtiön sisäisen viestinnän kautta. Projektista oli uutinen yrityksen intranetsivuilla ja lisäksi johto tiedotti tulevasta projektista henkilöstökokouksessa. Tämän jälkeen esimiehet kertoivat vielä omille osastoilleen osastopalavereissa tulossa olevasta projektista. Lisäksi tietoa projektista alkoi tulla myös sähköpostitse, pääasiassa esimiesten kautta. Yritys käytti yhtiön intranetsivujen uutisportaalia projektista viestimiseen yhteensä kolmekymmentä yksi kertaa, joista puolet näistä viesteistä julkaistiin vuoden 2016 tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana. Kaikilla yrityksen työntekijöillä oli mahdollisuus lukea näitä tiedotteita sekä katsoa testialueena toimineiden alueiden tekemiä lyhyitä videoita projektin tuomista hyvistä puolista. Projektista viestittäessä yhtiön intranet sivuilla, tiedotus pyrittiin pitämään mahdollisimman yleisellä tasolla, sillä tavoitteena oli antaa yksityiskohtaiset tiedot käytännön toimista vasta kunkin alueen omassa kick off -koulutustilaisuudessa ja näin pyrkiä välttämään ennakkoluulojen ja väärinkäsitysten syntymistä projektin tuomia muutoksia kohtaan. Lisäksi viestintää tapahtui projektiryhmältä esimiesten ja henkilöstöryhmien edustajien kautta sähköpostitse muutoksen kohteena oleville osastoille. (Compete to Win 2015-2016.)

Myynnistä ja asiakaspalvelusta valitut henkilöt olivat helmikuussa 2016 viikon mittaisella koulutusjaksolla yrityksen pääkonttorissa Hampurissa, minkä jälkeen koulutetut henkilöt pitivät kukin omissa maassaan ja omissa toimistossaan koulutustilaisuuksia myynnin ja asiakaspalvelun työntekijöille. Helsingin toimipisteestä tähän koulutukseen osallistui kaksi henkilöä myynnistä ja yksi henkilö asiakaspalvelusta. Kasvokkain tapahtuvat koulutukset toteutettiin maaliskuun aikana ja niissä käytiin läpi projektin tavoitteita ja sen tarkoitusta. Johtuen yrityksen koosta, projekti eteni yrityksessä kolmessa eri syklissä keväästä 2016 syksyyn 2016. Tässä vaiheessa projekti koski vain myynnin prosessien uudistamista. Hapag-Lloyd Finland Oy oli mukana viimeisessä muutossyklissä syksyllä 2016.

Projektissa uudistettiin vuoden 2016 aikana myynnin prosessit, asiakaspalveluprosessien uudistamisen seurattuna vuonna 2017. Asiakaspalvelun osalta tarkkaa aloitusajankohtaa ei oltu vielä julkistettu tutkimusta tehdessä. Kunkin alueen muutosprosessin virallinen aloitus, jolloin uudet toimintatavat otettiin käyttöön, tapahtui kaksipäiväisellä kasvotusten tapahtuvalla koulutustapahtumalla, niin sanottu kick-off tapahtuma, jossa kunkin alueen johto ja projektin vastuuhenkilöitä toimivat kouluttajina myynnin henkilöille.

Lisäksi koko yrityksen projektin aloituksesta aina siihen saakka kunnes kick-off koulutustilaisuus pidettiin Hapag-Lloyd Finlandin myynti-ihmiselle, myynnin esimies piti myyntipalavereja, joissa puhuttiin projektista ja läpikäytiin sen tuomia muutoksia. Projekti vaati myös valmistelevia toimenpiteitä johdolta, esimieheltä että muutamalta muulta myynnissä työskentelevältä henkilöltä. Tämän lisäksi sekä myyntiosaston esimies että asiakaspalveluosaston esimies kuin myös pääkonttorissa koulutuksessa olleet henkilöt saivat projektista sähköpostitse tiedotteita, joita jaettiin sisäisesti sähköpostilla eteenpäin myynnin henkilöstölle että tarvittaessa myös asiakaspalveluun. Asiakaspalveluosastolla projektista tiedotettiin asiakaspalveluosaston omissa esimiehen pitämässä palaverissa. Lisäksi johto piti vuoden aikana koko henkilöstölle henkilöstöpalavereja, joissa käsiteltiin muutosprojektia.

Projektista viestittiin siten yrityksen intranet sivujen kautta, johdon pitämien henkilöstöpalaverien muodossa, esimiesten pitämässä myyntipalaverissa sekä asiakaspalveluosaston palaverissa, sähköpostiviestinnällä sekä esimiehen että projektitiimin taholta kuin myös sisäisten koulutustilaisuuksien välityksellä.

7.1.1 Projektin muutosviestinnän kokeminen

Kaikista haastatelluista henkilöistä vain kolme myynnin henkilöä, jotka olivat mukana projektissa valmistelevassa roolissa tai muuten aktiivisessa roolissa, kouluttajana tai kommentoimalla myynnin tulevia muutoksia, kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa projektista kokonaisuutena. Yksi näistä henkilöistä oli myös osallistunut helmikuussa 2016 pääkonttorissa pidettyyn koulutustilaisuuteen. Kaksi näistä kolmesta henkilöstä kuitenkin koki, että viestintä oli aluksi hieman pirstaleista. Yksi henkilö näistä kolmesta koki viestinnän olleen selkeää alusta lähtien mutta tämä johtunee hänen hieman erilaisesta asemasta kahteen muuhun henkilöön nähden ja hän sai myös oman arvionsa mukaan ehkä hieman enemmän tietoa projektista kuin muut. Loput haastateltavat, sekä myynnin että asiakaspalvelun henkilöt, kokivat, että yrityksen taholta tullut sisäinen viestintä tuntui kokonaisuutena sekavalta ja oli vaikeuksia tunnistaa, mistä kaikista palasista projekti muodostuu. Tähän vaikutti henkilöiden mielestä se, että projektissa puhuttiin paljon asiakaspalvelun kasvavasta roolista asiakkaiden suuntaan jo vuoden 2016 alussa mutta muutosviestintä ja muutokset koskivat lopulta vain myyntiä vuonna 2016. Kaikissa asiakaspalveluhenkilöiden vastauksissa ilmeni epävarmuutta projektin yksityiskohdista ja vaikutuksista yksilötasolla mutta tämä on seurausta siitä, että

projekti oli heidän kohdalla vasta alkamassa. Lisäksi haastateltavat kokivat, että kokonaisuuden hahmottamista vaikeutti se, kun viestintää tuli eri viestintäkanavien kautta monelta eri taholta sekä suullisesti että kirjallisesti. Tutkijan mielestä viestinnän kokemiseen sekavana saattoi vaikuttaa myös se, että projektin eri osa-alueita toteutettiin eri aikatauluissa, jolloin muutosprojekti kokonaisuutena koettiin hankalana hahmottaa. Samoin projektin kokonaisuuden hahmottamiseen voi vaikuttaa se, että projektiviestintä alkoi jo loppuvuodesta 2015 mutta Hapag Lloyd Finland Oy:n osalta projekti käynnistyi vasta syksyllä 2016. Muutosviestintää tapahtui kuitenkin suhteellisen pitkän ajan kuluessa muutosprosessin alusta aina heinäkuuhun 2016 asti, mikä toisaalta tuki muutosprosessissa.

Vastauksista kävi ilmi, että lähes kaikki haastateltavat, kolmea myyntihenkilöä lukuunottamatta, olisivat toivoneet, että projektista olisi tiedotettu yrityksen taholta myös sisällöllisesti enemmän vuoden mittaan intensiivisen alun jälkeen, jolloin viestittiin runsaasti projektin alkaessa. Haastateltavat olisivat kaivanneet alussa selkeämpää viestintää sen osalta, mitä projekti tarkoittaa käytännössä yksilötasolla ja mistä kaikista osista projekti koostuu. Kaikki vastaajat kuitenkin kokivat, että organisaation taholta tullut sisäinen viestintä niin sähköpostilla tai kasvotusten koulutusten kautta tai yrityksen intranet sivujen kautta, oli tiedotetuista asioista riittävää ja sitä tapahtui riittävän usein. Lisäksi kaikilla vastaajilla oli tunne, että he tietävät mikä on projektin tarkoitus ja ketä se tulee koskettamaan.

” Se alku on ollut vähän semmoinen sekava kyllä mihin se liittyy. Kyllä se sitten selvisi, että se on koko myyntiprosessin muutos.” (myyntihenkilö)

”...ois ollut hyvä, jos ois ollut jonkinlainen start up paketti siihen, että ois ymmärtänyt mitä se kokonaisuudessaan tulee olemaan.. joku struktuuri ja runko, jota ois voinut ihmetellä etukäteen. Sinällään hyvin viestitty, että tällainen tulee, millä aikataululla se tulee, mutta mitä sieltä tulee olemaan, niin se jäi vähän epäselväksi” (myyntihenkilö)

”...ehkä vähän vaikeata ymmärtää, koska ei tiedä sitä kokonaisuutta vielä kunnolla..” (asiakaspalveluhenkilö)

Monet haastatelluista myös kokivat, että oma aktiivisuus olisi voinut edesauttaa muutosprojektin paremmin ymmärtämisessä sekä asiakaspalveluhenkilöiden että myynnin henkilöiden parissa. Asiakaspalvelussa koettiin, että koska projekti ei koske heitä vielä tässä vaiheessa, niin haastateltavat eivät myöskään olleet vielä kovin kiinnostuneita projektia koskevasta yleisestä projektiviestinnästä, jota oli saatavilla yrityksen intranet-sivuilla. Lisäksi he kokivat, että tiedotteista oli vaikea ymmärtää kokonaisuutta, koska projektin toteuttaminen asiakaspalvelun osalta ei oltu vielä aloitettu. Näiden lisäksi viidessä

haastattelussa, kaksi henkilöä asiakaspalvelusta ja kolme henkilöä myynnistä, pidettiin ajan puutetta työssä yhtenä seikkana, mikä haittasi projektin kokonaisuuden sisäistämistä.

”Lisätietoja olisi ollut kiva saada, tai toki itsellänikään ei ole ollut aikaa paneutua asiaan... Ei se sitä oo, että toinen vaan automaattisesti toisi sitä. Kun tämä työtilanne on mitä on, niin tiedonhankinta on jäänyt, mitkä eivät suoraan kosketa arkea ja omaa työtä, jäänyt odottamaan sitä aika, jolloin olisi aikaa katsoa sitä.” (asiakaspalveluhenkilö)

”Ehkä se oli vähän sekavaa aluksi. Ja sitten sekin kun meillä on niin kiire ollut, jos aluksi olisi ehtinyt panostaa ja itse tutkia näitä asioita, niin ehkä se olisi ollut alusta asti hiukan selkeämpää.” (myyntihenkilö)

Haastateltavat henkilöt myynnistä, jotka eivät olleet mukana valmistelemissa projektia tai koulutusvastuussa, kokivat kick-off koulutuksen alkusyksystä 2016 olleen tilanteen, jossa projektin eri palaset ja sen tarkoitus henkilökohtaisella tasolla selvisivät lopullisesti. Projektin tavoitteena oli, että projektin tuomista konkreettisista muutoksista kerrotaan pääasiassa vasta kick off koulutustilaisuudessa, samoin kuin opetellaan uusien työkalujen käyttöä siltä osin kuin niitä ei oltu otettu jo käyttöön aikaisemmin vuoden 2016 aikana.

” Se kick off oli edelleenkin silmiä avaava. Tietysti, ehkä jotain olisi voinut vähän etukäteen kertoa pikkasen laajemmin niinku taustoja ja tällaista siitä mutta ei nyt mitään radikaalimpaa olisi tarvinnut. Toisaalta, ehkä se oli tarkoituksellistakin ettei siitä niin hirveästi kerrota etukäteen” (myyntihenkilö)

” Oikeastaan sanotaan, että sinne Puolaan kun mentiin (kick off koulutus), niin siellä kun oltiin niin siellä se selkisi kuinka isossa mittakaavassa tätä ollaan tekemässä. Miten se tulee koko hapagiin vaikuttamaan ja toimintamalleihin” (myyntihenkilö)

”...sen jälkeen kun siirryttiin tuohon itse implementointiin, niin ne eri osaset ja moduulit tossa Compete to Win:ssä sai muodon ja mitä se vaatii...” (myyntihenkilö)

Kaikki haastateltavat pitivät Compete to Win projektia positiivisena asiana, sillä se viestii yrityksen halusta kehittää toimintaansa ja pysyä mukana kilpailluilla markkinoilla. Asiakaspalveluhenkilöt odottivat mielenkiinnolla ja innolla projektin alkamista heidänkin kohdalla. Haastatellut myyntihenkilöt pitivät yleisellä tasolla projektia hyvänä asiana, koska

se tarkasteli yrityksen sisäisiä prosesseja ja miten niitä voitiin kehittää. Tutkijan mielestä tämä kertoo, että yrityskulttuuri oli valmis muutokseen.

Taulukkoon 2 on koottu haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden kokemukset muutosviestinnästä ja vastaavasti taulukkoon 3 on koottu myyntihenkilöiden kokemukset. Plusmerkki väitteen edessä tarkoittaa, että muutosviestintä koettiin haastateltavien mielestä positiivisena asiana ja miinusmerkki väitteen edessä tarkoittaa, että muutosviestintää olisi siltä osin voitu haastateltavien mielestä toteuttaa paremmin.

Muutosviestinnän kokeminen/asiakaspalveluhenkilö (7 henkilöä)	Lukumäärä
+PROJEKTISTA VIESTITTIIN TARPEEKSI USEIN	7
+TIEDOTETUISTA ASIOISTA VIESTINTÄ OLI LAADUKASTA JA RIITTÄVÄÄ	7
+PROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITE	7
+VIESTII YRITYKSEN HALUSTA KEHITTÄÄ TOIMINTAANSA	7
+HERÄTTI KIINNOSTUKSEN MITÄ TARKOITTAO OMALE TYÖNKUVALLE	7
-PROJEKTIN KOKONAISUUDEN HAHMOTTAMINEN	7
-PROJEKTIN SISÄLLÖSTÄ TIEDOTTAMINEN	7
-OMA-ALOITTEINEN AKTIIVINEN TIEDONHAKU PROJEKTISTA	7

Taulukko 2: Muutosviestinnän kokeminen, asiakaspalvelu

Muutosviestinnän kokeminen/myyntihenkilö (10 henkilöä)	Lukumäärä
+PROJEKTISTA VIESTITTIIN TARPEEKSI USEIN	7
+TIEDOTETUISTA ASIOISTA VIESTINTÄ OLI LAADUKASTA JA RIITTÄVÄÄ	10
+PROJEKTIN TARKOITUS JA TAVOITE	10
+VIESTII YRITYKSEN HALUSTA KEHITTÄÄ TOIMINTAANSA	10
+SAI PROJEKTISTA TARPEEKSI TIETOA	3
+PROJEKTIVIESTINTÄ OLI SELKEÄÄ	1
-PROJEKTIN KOKONAISUUDEN HAHMOTTAMINEN	7
-PROJEKTIN SISÄLLÖSTÄ TIEDOTTAMINEN	7
-OMA-ALOITTEINEN AKTIIVINEN TIEDONHAKU PROJEKTISTA	3

Taulukko 3: Muutosviestinnän kokeminen, myynti

On mielenkiintoista huomata, että kaikki haastatellut asiakaspalveluhenkilöt kokivat muutosviestinnän samansuuntaisesti. Projektin tavoitteet ja tarkoitus olivat selvillä ja samoin viestityistä asioista tapahtunut viestintä koettiin laadukkaana. Koska muutosviestintä ei haastatteluhetkellä vielä ollut koskettanut asiakaspalveluhenkilöitä yksilötasolla, kaikilla henkilöillä oli valtava tarve saada lisätietoa muutoksesta ja sen merkityksestä omalla kohdalla sekä odotettiin lisätietoa tulevasta muutosprosessista asiakaspalvelun osalta yleisesti. Tämä tukee aikaisempia tutkimuksia siitä, kun muutoksilla on vaikutuksia yksilön työnkuvaan tai työtehtäviin, tarve saada tietoa on suuri. Tuleviin muutoksiin asiakaspalveluhenkilöt suhtautuivat avoimesti. Myyntihenkilöiden osalta muutosprosessi oli ohi ja vastauksissa näkyi

enemmän vaihtelua kuin asiakaspalveluhenkilöiden vastauksissa. Kuitenkin kaikki haastatellut myyntihenkilöt olivat samaa mieltä asiakaspalveluhenkilöiden kanssa siitä, että tiedotetuista asioista viestintä oli laadukasta ja sitä oli tiedotettujen asioiden kohdalta riittävästä sekä projektin tavoitteet ja tarkoitus olivat hyvin selvillä. Myyntihenkilöidenkin mielestä muutosprosessi viestii yrityksen halusta kehittää toimintaansa pärjätäkseen tulevaisuudessakin kilpailulla toimialalla.

7.1.2 Viestintäkanavat

Muutosprojektista viestittiin yrityksen intranet-sivujen kautta, sähköpostilla, pääkonttorissa koulutuksessa olleiden myynnin ja asiakaspalvelu henkilöiden pitämien koulutustilaisuuksien avulla sekä esimiesten pitämässä erilaisissa palaverissa, tiimi- ja osastokokouksissa kuin myös johdon toimesta henkilöstöpalaverien merkeissä.

Haastateltavista, kaksi asiakaspalvelussa työskentelevää ja neljä myynnissä työskentelevää henkilöä, kokivat saaneensa projektiin liittyvät keskeisimmät tiedot sähköpostin välityksellä, joita olivat lähettäneet eri tahot joko esimies, projektiryhmä tai joku muu taho organisaatiosta, joka oli ollut tekemisessä projektin kanssa. Henkilöt, jotka kokivat sähköpostitse saapuneen tiedon olleen tehokkain tiedonvälityskanava, kertoivat kuitenkin myös saaneensa tietoa projektista kasvotusten tapahtuvan viestinnän kautta. Tämä tapahtui joko keskustellen suoraan esimiehen, yksi asiakaspalveluhenkilö ja yksi myyntihenkilö, tai johdon kanssa, yksi myyntihenkilö, tai sitten esimiehen pitämässä palaverissa, yksi asiakaspalveluhenkilö ja kaksi myyntihenkilö. Yksi henkilö myynnistä koki itselleen parhaimmaksi tiedonsaantikanavaksi yrityksen intranetin, koska se mahdollisti tiedon etsimisen itse. Loput haastateltavista kokivat saaneensa keskeisimmät tiedot projektista kasvotusten tapahtuvan viestinnän kautta siten, että kolme myyntihenkilöä ja kaksi asiakaspalveluhenkilöä kokivat tärkeimmäksi tiedonsaantikanavaksi koulutustilaisuudet, kaksi henkilöä myynnistä ja samoin kaksi henkilöä asiakaspalvelusta kokivat tärkeimmäksi tiedonsaantikanavaksi esimiehen tai johdon kanssa käymät keskustelut. Näiden lisäksi yksi asiakaspalveluhenkilö koki työkavereiden käymät keskustelut tehokkaimmaksi tiedonvälityskanavaksi. Kaikissa vastauksissa mainittiin kasvokkain tapahtuvan tiedonsaannin merkittävyys, minkä on väitetty olevan tehokkain viestintämuoto siinä tapahtuvan vuorovaikutuksen takia (Smeltzer 1991; Klein 1996). Tutkijan mielestä muutosviestinnässä on tärkeää huomioida viestintäkanavien moninaisuus, sillä eri ihmiset sisäistävät tiedon eri tavalla, osa oppii kuuntelemalla ja keskustelemalla, osa puolestaan lukemalla.

Taulukossa 4 on kuvattu asiakaspalveluhenkilölle tärkein viestintäkanava, jonka kautta henkilö koki saavansa tietoa projektista tehokkaimmin. Ja taulukossa 5 on vastaavasti kuvattu myyntihenkilölle tärkein viestintäkanava, jonka kautta henkilö koki saavansa tietoa

projektista tehokkaimmin. Tärkeimmäksi viestintäkanavaksi valittiin aina se, jonka haastateltava mainitsi ensimmäisenä.

Tärkein viestintäkanava muutosviestinnässä/asiakaspalveluhenkilö (7 henkilöä)	Lukumäärä
SÄHKÖPOSTI	2
KESKUSTELUT ESIMIEHEN/JOHDON KANSSA	2
ESIMIEHEN PITÄMÄT PALAVERIT	0
KOULUTUS	2
TIEDON ETSINTÄ ITSE	0
TYÖKAVERIT	1

Taulukko 4: Asiakaspalveluhenkilöiden tärkeimmät viestintäkanavat tiedonsaannissa muutoksessa

Tärkein viestintäkanava muutosviestinnässä/myyntihenkilö (10 henkilöä)	Lukumäärä
SÄHKÖPOSTI	4
KESKUSTELUT ESIMIEHEN/JOHDON KANSSA	2
ESIMIEHEN PITÄMÄT PALAVERIT	0
KOULUTUS	3
TIEDON ETSINTÄ ITSE	1
TYÖKAVERIT	0

Taulukko 5: Myyntihenkilöiden tärkeimmät viestintäkanavat tiedonsaannissa muutoksessa

Vaikka asiakaspalvelun osalta projekti oli haastatteluhetkellä vielä alkamassa, kaikki asiakaspalveluhenkilöt kokivat kaksisuuntaisen viestinnän esimiehen kanssa helpoksi. Esimies on omalla esimerkillään osoittanut uskovansa projektiin, hän on osoittanut kiinnostusta projektia kohtaan puhumalla siitä positiivisesti ja kannustavasti muun muassa asiakaspalvelun palaverissa. Myynnissä työskentelevät, kahta vastaajaa lukuunottamatta, kokivat esimiehen toimineen hyvänä esimerkkinä projektin suhteen, sillä vastausten mukaan esimies jaksoi puhua projektista kannustavasti, jaksoi muistuttaa projektin olemassaolosta, sekä loi ilmapiirin, että projektista on hyötyä. Myös kaksisuuntaisen viestinnän esimiesten ja johdon suuntaan koettiin olleen pääasiassa hyvää, kahta vastausta lukuunottamatta, ja kolme vastaajaa koki jopa pystyneensä vaikuttamaan kaksisuuntaisen viestinnän kautta projektin lopputulokseen omalla aktiivisuudellaan.

Esimiesten suhtautumisesta ja esimerkkinä toimimisesta on alla eri henkilöiden suoria lainauksia haastatteluista:

” Koko ajan oli semmoinen, että yritetään nyt positiivisesti suhtautua tähän muutokseen, koska se pitää tehdä.” (myyntihenkilö)

”Esimiehen kanssa toimii toi kommunikointi hyvin. Esimieheltä on helppo mennä kysymään ja hän mielellään vastailee mahdollisuuksien mukaan.”
(asiakaspalveluhenkilö)

”...tämä viedään läpi ja että tähän suhtaudutaan vakavasti ja tämä toteutetaan, niin onhan se tullut johdon kannalta ihan selkeästi ilmi.”
(myyntihenkilö)

”He ovat olleet aktiivisia ja innoissaan, niin se on ollut mun mielestä enemmänkin sitä läsnäoloa ja sen sellaista esimerkillistä toimintaa sen suhteen. Heillä on aika samantyyppiset toimintamallit mitä on tähänkin saakka ollut, meidän tehtävät ja meidän tapa tehdä työtä on ollut enemmänkin muutoksen alla. Se on ollut sitä kannustavaa sieltä päin.” (myyntihenkilö)

Vain kahdeksan henkilöä haastatelluista seitsemästätoista koki saaneensa tietoa projektista yrityksen intranet-sivujen kautta, mikä on tutkijan mielestä yllättävän pieni osuus, koska intranetissa tapahtunut projektiviestintä oli osa yrityksen muuta intranetissa tapahtuvaa viestintää ja täten kaikille helposti saatavissa uutisvirrassa.

On tärkeää huomioida, että kukaan haastatelluista henkilöistä ei kokenut, että yksi viestintäkanava olisi ollut tarpeeksi vaan kaikki mainitsivat vähintään kaksi eri viestintäkanavaa, joiden kautta saivat tietoa projektista. Kirjallisesti saatavaa materiaalia pidettiin yleisesti hyvänä ja se toimii myös tukimateriaalina, johon on helppo palata tarvittaessa. Se, minkä viestintäkanavan kautta henkilö sai projektista tietoa, ei vaikuttanut muutosprojektin vaihe eikä osasto, jolla henkilö työskentelee vaan siihen vaikutti millainen henkilö itse persoonana on. Vastauksista kävi nimittäin ilmi, että mikäli henkilö itse jakaa tai hakee tietoa päivittäisessä työssä työkavereilta esimerkiksi mieluiten lähinnä sähköpostilla, myös muutosviestinnän koettiin olevan tehokkainta, kun se tapahtui sähköpostitse.

7.2 Muutosta edesauttavat tekijät sekä yksilötasolla että organisaation tasolla

Tutkimuksessa selvitettiin tekijöitä, jotka edesauttavat muutoksen läpiviemisessä ja toteuttamisessa. Haastateltavia pyydettiin mainitsemaan asioita, joiden avulla organisaatio edesauttaa muutoksen toteutumisessa sekä mitkä ovat haastateltavien mielestä yksilön omat keinot, jotka edesauttavat muutostilanteessa. Lisäksi jokainen kertoi, mitkä tekijät ovat hänen itsensä kannalta tärkeimmät muutosta edistävät tekijät sekä mitkä tekijät aikaisemmista koetuista muutoksista auttavat häntä tulevaisuudessa.

7.2.1 Työntekijän omat mahdollisuudet edistää muutoksen toteutumista

Asiakaspalvelussa työskentelevät haastatellut henkilöt mainitsivat kaikki yhdeksi merkittävimmäksi muutosta edistäväksi tekijäksi yksilön asenteen muutosta kohtaan. Muutos tulee nähdä mahdollisuutena, ei uhkana ja suhtautua siihen positiivisesti. Muutos vie asioita eteenpäin ja tuo monesti parannuksia työhön. Asiakaspalvelu on muutosprosessin alussa ja kaikki haastatellut asiakaspalveluhenkilöt odottivat kovasti oman projektin alkamista ja sen tuomia muutoksia.

” Yksilön osalta positiivinen asenne, suhtautuminen. Antaa muutokselle mahdollisuuden.”
(asiakaspalveluhenkilö)

Myyntihenkilöistä kuitenkin vain kuusi vastaajaa kymmenestä mainitsi yhtenä merkittävänä tekijänä oman asenteen ja positiivisen suhtautumisen muutokseen. Tutkijan mielestä tähän saattoi vaikuttaa se, että muutosprosessi oli jo toteutettu myynnin osalta ja haastateltaville oli muutosprosessin aikana saattanut noustua esiin muita omalta kohdalta tärkeämpiä muutokseen vaikuttavia tekijöitä kuin oma asenne muutosta kohtaan.

Lisäksi lähes kaikissa vastauksissa nostettiin esiin ammattitaidon merkitys, sillä vain yksi asiakaspalvelija ja kaksi myyntihenkilöä jättivät mainitsematta ammattitaidon merkityksen muutostilanteessa. Kun osaa oman työnsä hyvin, niin muutokseen on helpompi suhtautua. Muutos antaa mahdollisuuden tarkastella omia toimintatapoja ja työtä uudesta näkökulmasta ja samalla muutos voi lisätä motivaatiota työtä kohtaan. Vaikka uudet toimintatavat tai uuden työkalun käyttö aluksi saattaa tuntua hankalalta, ne tulevat ajan kuluessa tutuiksi. Samalla ne lisäävät motivaatiota työtä kohtaan kun yksilö huomaa, että hän osaa ja hän pärjää muuttuneessa tilanteessa. Uuden oppiminen voi täten lisätä mielenkiintoa työtä kohtaan. Kun ammattitaito on vahva, pystyy myös muutokseen suhtautumaan rakentavan kriittisesti.

” Mä ainakin pyrin oppimaan uutta työssä, koska se luo mulle motivaatiota työssä.” (asiakaspalveluhenkilö)

Muita yksilön omia muutosta edistäviä tekijöitä haastateltavien mielestä ovat oma hyvä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Tämä mainittiin neljässä myyntihenkilön ja kolmessa asiakaspalveluhenkilön haastatteluissa. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi neljässä vastauksessa, kaksi asiakaspalveluhenkilöä ja kaksi myyntihenkilöä, pidettiin vapaa-aikaa tärkeänä muutosta edistävästä tekijänä, koska silloin sai niin sanotusti nollattua pään työasioista. Myöskin neljässä vastauksessa, neljä myyntihenkilöä, tärkeäksi muutosta edistäväksi tekijäksi mainittiin tarpeeksi pitkä yöunet.

” No kyllähän se mitä se teet töiden jälkeenkin vaikuttaa siihen miten sä jaksat töissä kuten harrastukset, ystävät, perhe kaikkihan vaikuttaa siihen.”
(myyntihenkilö)

Taulukoihin 6 ja 7 on koottu haastatteluissa esiinnousseita yksilön omia muutosta edistäviä tekijöitä, jotka auttavat haastateltuja henkilöitä muutostilanteissa. Taulukossa 6 on nähtävillä asiakaspalveluhenkilöiden mainitsemat keinot ja taulukossa 7 puolestaan myyntihenkilöillä olevat keinot. Taulukoihin on koottu kaikki henkilöiden mainitsemat yksilön omat keinot.

Yksilön keinot edistää muutosta /asiakaspalveluhenkilö (7 henkilöä)	Lukumäärä
POSITIIVINEN ASENNE	7
AMMATTITAITO	6
HYVÄ FYYNINEN JA PSYYKKINEN KUNTO	3
RENTOUTUMINEN VAPAA-AJALLA	2
RIITTÄVÄT YÖUNET	0

Taulukko 6: Asiakaspalveluhenkilöiden muutosta edistävät keinot

Yksilön keinot edistää muutosta /myyntihenkilö (10 henkilöä)	Lukumäärä
POSITIIVINEN ASENNE	6
AMMATTITAITO	8
HYVÄ FYYNINEN JA PSYYKKINEN KUNTO	4
RENTOUTUMINEN VAPAA-AJALLA	2
RIITTÄVÄT YÖUNET	4

Taulukko 7: Myyntihenkilöiden muutosta edistävät keinot

Vastausten perusteella sekä asiakaspalveluhenkilöt että myyntihenkilöt näkivät yksilön kohdalla muutosta parhaiten edistäviksi tekijöiksi positiivisen asenteen muutosta kohtaan sekä hyvän ammattitaidon. Täten muutosprosessin vaiheella ei näyttänyt olevan vaikutusta vastauksiin.

7.2.2 Organisaation keinot edistää muutoksen toteutumista

Organisaation keinoja edistää muutosta liittyvät muutosviestintään, johdon ja esimiesten toimintaan, tiimien ja osastojen rooleihin, henkilöstön valtuuttamiseen sekä muihin työhön liittyviin resursseihin (Juholin 2013, 396). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa tapojen ja normien kautta muutokseen suhtautumisessa sekä miten organisaatio tukee uuden oppimista (Kotter 1996, 129-130; Tohidi ja Jabbari 2012). Haastateltavien annettiin kertoa aluksi tekijöistä, joiden avulla organisaatio voi edistää muutosta ja tämän jälkeen tutkija kysyi haastateltavilta, miten yrityksen organisaatiokulttuuri tukee heidän mielestä uuden oppimista.

Viiden asiakaspalveluhenkilön ja neljän myyntihenkilön mielestä muutoksesta riittävä tiedottaminen - mikä muuttuu, miksi muuttuu, milloin muuttuu, mitä muutoksen jälkeen - edesauttaa muutoksen toteutumisessa eli muutos perustellaan työntekijöille, kerrotaan selkeästi muutoksen vaikutuksista myös työntekijän omaan työnkuvaan asti, kerrotaan mikä on muutoksen aikataulu ja mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Haastatteluissa sai vaikutelman, että asiakaspalveluhenkilöt kaipasivat suuresti lisätietoa projektista, milloin alkaa heidän osalta ja miten se tulee vaikuttamaan heidän työnsä. Myynnin osalta projektiviestintä oli jo päättynyt loppuvuodesta 2016.

”Jos se viestittäminen on selkeää, ja siinä on hyvät perusteet, ja jokainen tietää, mitä ja miksi tehdään tai muutetaan tai miksi muutos tulee niin sitten se on ymmärrettävää. Mutta toisaalta, jos siinä hämärtyy, että miksi tällaista muutosta tehdään, niin sitten se aiheuttaa varmaan työntekijän kannalta lämpäpaineita.” (asiakaspalveluhenkilö)

”Selkeä informaatio mitä se meidän työkuvalle tarkoittaa, plus motivointiin vaikuttaa aina se, että kerrotaan miksi se on tärkeää, miksei tehdä niinkuin ennen vaan miksi, perustellaan se, että voi motivoitua ”haa tän takia.” Lisäksi muutoksen organisointi, aina kun asioita organisoidaan selkeästi kuka tekee, missä tekee, missä vaiheessa vaihdetaan - selkeät askelmerkit.” (asiakaspalveluhenkilö)

Kaikki haastateltavat, yhtä myyntihenkilöä lukuunottamatta, joka ei ottanut asiaan kantaa, näkivät tiimeissä ja osastoissa vahvuuden, sillä ne mahdollistavat, erityisesti lähin tiimi, keskustelun ja ajatusvaihdon muutoksesta työkavereiden kesken. Tiimissä ja osastossa on ihmisillä erilaisia vahvuuksia ja erityisosaamista, mikä koetaan hyvänä asiana erityisesti muutostilanteessa. Tällöin erilaisen osaamisen omaavat ihmiset voivat jakaa tietoa muille, kannustetaan toisia muutoksessa ja jos joku ymmärtää jotain ja toinen ei ymmärrä, niin autetaan toisia. Lisäksi eri ihmisillä voi olla erilainen näkökulma muutokseen. Haittapuolena tiimissä tai osastossa nähtiin mahdollinen muutosvastarinta, sillä jos on henkilöitä, jotka eivät sopeudu siihen uudistukseen ja vastustavat muutosta, syntyy ristiriitoja, joka vaikuttaa tiimihenkeen ja joka puolestaan rasittaa koko tiimiä ja tekee muutoksesta vaikean toteuttaa.

”Jokainen on kuitenkin erilainen ja jokainen tuo oman osaamisensa ja vahvuutensa siihen, ja sitten vaikka itse olisikin heikompi jossain, niin sillä tavalla tiimillä pystyy tukemaan sitä ja on hyvä, että kaikki auttaa toisiaan ja sitten voi kysyä juttuja.” (myyntihenkilö)

Johdon ja esimiesten rooli muutoksessa nähtiin hyvin tärkeänä. Erityisesti pidettiin tärkeänä, että esimies tukee muutostilanteessa ja hänen luokse voi mennä keskustelemaan muutoksesta. Lisäksi on tärkeää, että esimies ja johto suhtautuvat positiivisesti muutokseen ja toimivat alaisilleen esimerkkeinä muutoksen suhteen. Esimieheltä kaivataan kannustusta, ohjeistusta ja ylipäänsä muutoksessa mukana oloa. Johdon ja esimiehen roolin suhteen ei noussut eroja haastateltavien välillä vaan kaikki haastateltavat kokivat sen tärkeänä. Kolme asiakaspalveluhenkilöä ja yksi myyntihenkilö kokivat oman organisaationsa vahvuudeksi johdon ja esimiesten toiminnan, joka antaa työntekijöille vapautta päättää miten työt tehdään työpäivän aikana ja samalla kuitenkin kokivat saavansa tukea työssä esimiesten taholta tarvittaessa. Tämä edesauttaa myös muutoksen aikana.

Organisaatiossa vallitseva yleinen hyvä ilmapiiri mainittiin neljässä myyntihenkilön haastatteluissa ja neljässä asiakaspalveluhenkilön haastatteluissa. Hyvään ilmapiiriin vaikuttavat henkilöstön virkistytymispäivät, esimerkiksi pikkujoulut, ja kaikki muut pienetkin yhteishenkeä luovat tapahtumat, kuten vaikka pitsojen tilaaminen toimistolle koko henkilöstölle. Hyvän ilmapiirin nähtiin auttavan muutostilanteessa, sillä se helpottaa kommunikoinnissa toisten ihmisten kanssa.

Yrityksessä katsottiin olevan toimivat työkalut ja järjestelmät, sillä kuusi myyntihenkilöä ja kaikki seitsemän asiakaspalveluhenkilöä mainitsivat tästä. Työkaluja pidetään helppoina sekä toimivina käyttää, mikä auttaa muutostilanteessa. Compete to Win projektiin liittyen uusittiin koko organisaation työkoneet mutta yli puoli vuotta aikaisemmin ennen kuin projekti yrityksessä alkoi ja tämän muisti vain kaksi henkilöä, yksi myyntihenkilö ja yksi asiakaspalveluhenkilö. Uudet tietokoneet toivat lisää tehokkuutta työn tekemiseen toimimalla nopeammin ja paremmin kuin vanhat työkoneet. Tutkijan mielestä tämä osoittaa, että mikäli muutosprojektiin liittyviä asioita tapahtuu huomattavasti aikaisemmin tai vastaavasti myöhemmin kuin itse projekti tapahtuu, yksilöiden on vaikea muistaa tai yhdistää tätä osaksi muutosprosessia.

Muita mainintoja muutosta edistävinä tekijöinä organisaation puolelta mainittiin palkka (yksi asiakaspalvelija ja kaksi myyntihenkilöä), organisaatio koettiin hyvänä työnantajana (kaksi myyntihenkilöä), toimiva työterveyshuolto ja työpisteiden ergonomia (kolme asiakaspalveluhenkilöä ja kaksi myyntihenkilöä) sekä koulutus (viisi myyntihenkilöä ja kaksi asiakaspalveluhenkilöä).

Henkilöstön valtuuttaminen eli henkilöstön osallistuttaminen muutokseen koettiin olevan kaikkien haastateltavien mielestä tärkeää, riippumatta siitä missä vaiheessa oma osasto oli muutosprosessissa. Henkilöstön osallistuttamisen nähtiin sitouttavan henkilöitä paremmin organisaation toimintaan, kun he voivat kokea olevansa tärkeitä yritykselle ja pystyvänsä

tuomaan omaa osaamistaan organisaation käyttöön. Lisäksi nähtiin hyötynä se, että henkilöt, jotka tekevät käytännön työtä, ovat mukana muutosprosessissa kertomassa ja testaamassa toimiiko suunniteltu muutos käytännössä. Henkilöstön osallistuttaminen muutokseen tulee tapahtua vapaaehtois pohjalta ja käytännössähän ei ole edes mahdollista ottaa koko henkilöstöä mukaan muutoksen suunnitteluun.

”Jos muutos koskee päivittäisiä ruohonjuuritason tehtäviä, niin silloin on hyvä, että siellä on sitä ruohonjuuritason osaamista antamassa oman näkemyksensä päättäjille. Silloin päättäjät pystyvät nojaamaan päätöksen teossaan siihen, että näin tehdään.” (asiakaspalveluhenkilö)

Yrityksen organisaatiokulttuurin katsottiin olevan yleisesti uuden oppimista tukeva, sillä työssä tarvittavien työkalujen käyttöön ja työssä tarvittavaan työhön liittyvään tietoon on saatavilla runsaasti erilaisia e-koulutuksia, jotka työntekijät voivat suorittaa työpäivän aikana omalla tietokoneellaan. Neljä myyntihenkilöä ja yksi asiakaspalveluhenkilö kokivat kuitenkin ongelmana ajan puutteen työpäivän aika suorittaa e-koulutuksia ja tästä syystä toivottiin, että yritys mahdollistaisi työhön liittyvien koulutusten suorittamiseen opiskelurauhan. Tämä takaisi tehokkaamman oppimistuloksen, kun koulutusta ei tarvitse tehdä kiireessä työn lomassa. Kaksi myyntihenkilöä näki organisaatiokulttuurin vahvuutena yrityksen halukkuuden muuttua muuttuvan maailman mukana, kuten olemalla mukana sosiaalisessa mediassa ja lisäksi yritys on tehnyt erilaisia myynninedistämiskampanjoita tietyille tuoteryhmille. Tämä luo työntekijöille positiivisia signaaleja muuttua ja kehittyä yrityksen mukana myös itse.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työhön liittyviä e-koulutuksia oli hyvin saatavilla ja yritys mahdollistaa täten uuden oppimisen mutta henkilön tulee itse olla aktiivinen ja motivoitunut suorittamaan vaadittuja koulutuksia. Organisaatio luo puitteet työssä tarvittavan tiedon oppimiseen erityisesti sähköisesti tehtävien koulutusten muodossa. Kuitenkin nähtiin, että organisaatiossa voisi olla kannustavampi ilmapiiri myös varsinaisen työn ulkopuoliseen kouluttautumiseen, josta olisi hyötyä sekä yksilölle itselleen että organisaatiolle. Kaksi myyntihenkilöä nosti esiin Compete to Win projektiin liittyvät koulutukset, jotka olivat heidän mielestään onnistuneet hyvin, sillä siihen sisältyi kasvotusten tapahtuvaa koulutusta, jota täydensi sähköiset koulutukset. Lisäksi kasvotusten tapahtuville koulutuksille oli varattu oma aika ja paikka, joten työ ei häirinnyt koulutusta ja täten kokivat, että oppiminen oli tehokkaampaa.

Taulukoihin 8 ja 9 on koottu haastateltujen mielestä organisaation puolelta tärkeimpiä muutosta edistäviä tekijöitä, jotka auttavat haastateltuja henkilöitä muutostilanteissa. Taulukossa 8 on asiakaspalveluhenkilöiden mainitsemat keinot ja taulukossa 9 on puolestaan

myyntihenkilöiden mielestä tärkeimmät organisaatiolla käytössä olevat keinot. Taulukoihin on koottu kaikki henkilöiden mainitsemat keinot.

Organisaation keinot edistää muutosta /asiakaspalveluhenkilö (7 henkilöä)	Lukumäärä
MUUTOKSESTA VIESTIMINEN	5
TIIMI JA OSASTO	7
JOHDON JA ESIMIEHEN ROOLI	7
HYVÄ ILMAPIIRI	4
TOIMIVAT TYÖKALUT	7
KOULUTUS	5
PALKKA	1
HYVÄ TYÖNANTAJA	0
HENKILÖSTÖN OSALLISTUTTAMINEN	7
MUUTOSTA TUKEVA ORGANISAATIOKULTTUURI	7
TYÖTERVEYSHUOLTO	3

Taulukko 8: Organisaation muutosta edistävät keinot asiakaspalveluhenkilöiden mielestä

Organisaation keinot edistää muutosta /myyntihenkilö (10 henkilöä)	Lukumäärä
MUUTOKSESTA VIESTIMINEN	4
TIIMI JA OSASTO	9
JOHDON JA ESIMIEHEN ROOLI	10
HYVÄ ILMAPIIRI	4
TOIMIVAT TYÖKALUT	6
KOULUTUS	2
PALKKA	2
HYVÄ TYÖNANTAJA	2
HENKILÖSTÖN OSALLISTUTTAMINEN	10
MUUTOSTA TUKEVA ORGANISAATIOKULTTUURI	10
TYÖTERVEYSHUOLTO	2

Taulukko 9: Organisaation muutosta edistävät keinot myyntihenkilöiden mielestä

Samalla tavalla kuin yksilön keinoissa edistää muutosta, myös organisaation keinojen kohdalla vastaukset olivat samansuuntaisia sekä asiakaspalveluhenkilöiden että myyntihenkilöiden keskuudessa. Muutosprosessissa menossa oleva vaihe ei näkynyt henkilöiden vastauksissa lähes lainkaan muutoksesta viestimisestä yrityksen taholta lukuunottamatta, jonka mainitsi alle puolet myyntihenkilöistä. Toisaalta molemmat tapaukset nostivat esimiehen ja johdon roolin erittäin tärkeäksi ja heidän rooliinsa sisältyy myös viestintä.

7.2.3 Tärkeimmät muutosta edistävät tekijät haastateltavien kannalta

Haastateltavat saivat kertoa itselleen tärkeimmät muutosta edistävät tekijät ja tekijöitä sai olla enemmän kuin yksi. Muutosta edistäviä keinoja ei rajattu mitenkään. Tämän lisäksi

haastattelija kysyi haastateltavilta, mitä voimavaroja he ovat saaneet aikaisemmista muutoksista, jotka auttavat uusissa muutoksissa.

Muutoksen perustelu ja siitä selkeästi viestiminen sekä esimiehen rooli ja tuki koettiin kaikkein tärkeimmiksi, sillä ne saivat yhteensä viisi mainintaa. Toiseksi tärkeimmäksi haasteltavien keskuudessa nousi tiimin tuki muutoksessa, joka mainittiin yhteensä neljä kertaa. Oman asenteen vaikutus muutokseen mainittiin kolme kertaa, samoin kuin toimivat työkalut sekä hyvä ilmapiiri ja sen tuoma työviihtyvyys. Projektista saadut tulokset olivat kahdelle haastateltavalle tärkeä muutosta edistävä tekijä. Oman toiminnan positiivinen vaikutus muutosprosessissa, johdon toiminta muutosprosessin aikana sekä työntekijöiden kannustaminen ja palkitseminen onnistumisista mainittiin kukin kerran.

Alla oleviin taulukkoihin on tehty yhteenveto miten asiakaspalveluhenkilöt (taulukko 10) ja myyntihenkilöt (taulukko 11) vastasivat itselleen tärkeimpiin muutosta edistäviin tekijöihin.

Asiakaspalvelu	Tärkeimmät muutosta edistävät tekijät
HENKILÖ 1	MUUTOKSEN PERUSTELU JA SIITÄ VIESTIMINEN SELKEÄSTI
HENKILÖ 2	VIIHTY TÖISSÄ / HYVÄ ILMAPIIRI
HENKILÖ 3	ESIMIEHEN ROOLI
HENKILÖ 4	ESIMIEHEN TUKI, TIIMIN TUKI, MUUTOKSEN PERUSTELU JA SIITÄ VIESTIMINEN
HENKILÖ 5	ESIMIEHEN ROOLI
HENKILÖ 6	TIIMIN TUKI
HENKILÖ 7	VIIHTY TÖISSÄ / HYVÄ ILMAPIIRI

Taulukko 10: Haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden tärkeimmät muutosta edistävät tekijät

Myynti	Tärkeimmät muutosta edistävät tekijät
HENKILÖ 1	OMA ASENNE, MUUTOKSEN PERUSTELU JA SIITÄ VIESTIMINEN
HENKILÖ 2	VIIHTY TÖISSÄ / HYVÄ ILMAPIIRI, JOHDON TOIMINTA
HENKILÖ 3	OMA ASENNE, TOIMIVAT TYÖKALUT
HENKILÖ 4	ESIMIEHEN TUKI
HENKILÖ 5	OMA ASENNE, TIIMIN TUKI, ESIMIEHEN TUKI
HENKILÖ 6	MUUTOKSEN PERUSTELU JA SIITÄ VIESTIMINEN
HENKILÖ 7	TOIMIVAT TYÖKALUT, TIIMIN TUKI
HENKILÖ 8	MUUTOKSEN PERUSTELU JA SIITÄ VIESTIMINEN, TOIMIVAT TYÖKALUT
HENKILÖ 9	OMAN TOIMINNAN VAIKUTUS MUUTOKSESSA, PROJEKTIN TULOKSET
HENKILÖ 10	PROJEKTIN TULOKSET, PALKITSEMINEN

Taulukko 11: Haastateltujen myyntihenkilöiden tärkeimmät muutosta edistävät tekijät

Tärkeimmät muutosta edistävät tekijät olivat selkeästi riippuvaisia yksilöstä itsestään, eivät osastosta tai missä vaiheessa muutosprojekti oli käynnissä.

Aikaisemmista muutoksista saaduista voimavaroista tärkein oli selkeästi saadut kokemukset siitä, että muutoksista selvitään. Eräs haastateltava totesikin, että:

”tietää, ettei ne räjäytä maailmaa kappaleiksi vaan niiden avulla rakennetaan jotakin uutta.” (asiakaspalveluhenkilö)

Kokemuksen kanssa yhdessä kulkee oma positiivinen asenne muutosta kohtaan. Haastateltavat mainitsivat useita eri voimavaroja, joita ovat saaneet aikaisemmista muutoksista, mutta kokemuksen ja asenteen mainitsivat yhteensä kymmenen henkilöä. Kokemuksen kertoivat olevan yksi tärkeimmistä voimavaroista kuusi myyntihenkilöä ja neljä asiakaspalveluhenkilöä ja oman asenteen seitsemän myyntihenkilöä ja kolme asiakaspalveluhenkilöä. Nämä henkilöt kertoivat, että kokemus auttaa arvioimaan millaisesta muutoksesta on kyse, pystyy luottamaan itseensä muutostilanteessa ja tietää, että on kykenevä oppimaan uutta sekä pystyy muuttamaan vanhoja rutiineja. Kokemus auttaa suhtautumaan muutokseen myös rauhallisemmin. Aikaisemmista muutoksista saatujen kokemusten kautta on myös huomattu, että muutoksia tulee koko ajan. Omalla asenteella on merkittävä vaikutus siihen, kokeeko muutoksen hyvänä asiana vai lisääkö se vain turhaa stressiä. Suhtautumalla avoimin mielin muutoksiin, kykenee myös arvioimaan ja tarkastelemaan muutosta puolueettomammin. Omalla positiivisella asenteella voidaan luoda positiivista ilmapiiriä ympärilleen.

”Vaikka joku muutos saattaa kauhistuttaa etukäteen, aina niistä on selvitty. Eli tavallaan se varmuus, kyllä sitä oppii uutta ja kyllä sitä pystyy niitä rutiineja muuttamaan ja niinku semmoinen, että luottaa itseensä, että kyllä näistä selvitään.” (myyntihenkilö)

Neljä myyntihenkilöä ja kolme asiakaspalveluhenkilöä näkivät, että yleensä muutoksesta seuraa jotain hyvää, kuten uusia työkaluja, jotka helpottavat päivittäistä työtä tai toimintoja on kehitetty jollakin tavalla. Kolme asiakaspalveluhenkilöä ja yksi myyntihenkilö kokivat aikaisemmista muutoksista saatuna voimavarana sen, että motivaatio työtä kohtaan voi kasvaa. Muutoksessa joutuu tarkastelemaan omaa työtään uudesta näkökulmasta tai sitä joutuu opettelemaan uusia asioita, jolloin mielenkiinto omaa työtä kohtaan lisääntyy.

”Ainahan niistä muutoksista on ollut jotain hyötyä, koska tavallaan se helpottaa jollain tavalla sun työtä.” (asiakaspalveluhenkilö)

Kolme henkilöä haastatelluista, yksi myyntihenkilö ja kaksi asiakaspalveluhenkilöä, pitivät tiimissä vallitsevaa yhteishenkeä ja tiimin yhteistä halua selviytyä muutoksesta saatuina voimavaroina. On koettu, että yhteiseen päämäärään suuntaava tiimi auttaa samalla yksilöä pärjäämään muutostilanteessa.

Näiden tekijöiden lisäksi yksi asiakaspalveluhenkilö katsoi yhdeksi voimavaraksi sen, että oma elämä ja sitä kautta henkinen puoli on kunnossa. Tämän avulla hän kokee jaksavansa muutokset työelämässä.

7.3 Muutosprosessien vaikutukset taitoihin ja tiedontarpeeseen työssä

Asiakaspalveluosasto jakautuu vientitiimiin, tuontitiimiin sekä vientilaivausten dokumentointitiimiin. Vientitiimissä työskentelevät vastaavat asiakkaiden vientilaivausten hoitamisesta sekä niihin liittyvien kyselyihin vastaamisesta. Tuontitiimin tehtäviin kuuluvat tuontilaivausten ja konttien luovutusten hoitaminen. Lisäksi heidän vastuulla on Hapag-Lloydin Venäjällä ja Baltian maissa sijaitsevien agenttitoimistojen agenttilaskutuksesta huolehtiminen. Dokumentointitiimin työtehtäviin kuuluu vientilaivausten laivausasiakirjoista huolehtiminen.

Compete to Win projektin myötä asiakaspalvelun vastuu asiakkaiden ensisijaisena tahona laivauksiin liittyvien ongelmien ratkaisijana kasvaa. Tämä vaatii asiakaspalvelulta hyvää asiakaspalvelutaitoa, kykyä erilaisiin ongelmanratkaisuihin sekä kykyä tehdä päätöksiä erilaisiin ongelmaratkaisutilanteisiin liittyen. Pystyäkseen toimimaan parhaiten ongelmanratkaisijan roolissaan, asiakaspalveluhenkilöiden on tunnettava asiakkaat ja saatava riittävä tieto asiakkaista muun muassa myynniltä sekä tiedettävä mistä toiminnanohjausjärjestelmästä tai muusta sisäisestä järjestelmä löytyy ongelmanratkaisuun tarvittava tieto.

Myyntiosasto muodostuu Suomen myynnistä että Venäjällä ja Baltian maissa toimivien agenttitoimistojen hinnoittelutiimistä. Lisäksi myyntiosastolla työskentelee laivatilojen hallinnoinnista määrätyillä laivareiteillä vastaava henkilö. Suomen myynnissä työskentelee asiakasvastuullisia myyjiä sekä back office -toiminnoista vastaavia henkilöitä.

Compete to Win projektin myötä myynnin toimintoja sekä tehtäväkuvia tarkistettiin projektissa. Asiakasvastuulliset myyjät pystyvät suunnittelemaan projektin tuomien uusien työkalujen myötä entistä tehokkaammin asiakkaisiin liittyviä toimintoja ja samalla myös oman työn tulosten seuranta on helpottunut uuden raportointi työkalun myötä. Back office -toiminnoista vastaavat henkilöt pystyvät toiminnanohjausjärjestelmässä olevien uusien toimintojen myötä tehokkaampaan työhön, kun esimerkiksi tarjousten tekeminen asiakkaille on helpottunut ja nopeutunut. Uusi raportointityökalu tukee myös back office -toiminnoista vastaavien työtä. Laivatilojen hallinnoinnista vastaava henkilö sai myös uudet työkalut, jotka helpottavat ja samalla nopeuttavat hänen päivittäistä työtä sekä edesauttavat raportointia. Agenttien hinnoittelutiimissä, muutokset kohdistuivat pääasiassa agenttien omaan toimintaan

projektin määrittelemien tavoitteiden mukaisesti. Agenttien hinnoittelutiimin tehtävä on tukea agenttitoimistoja heidän päivittäisessä uusien toimintamallien mukaisessa työssä.

7.3.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalveluhenkilöiden osalta projekti ei ollut haastatteluhetkellä vielä käynnistynyt. Tästä syystä haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden mukaan suurin muutos, mikä tällä hetkellä heidän työnkuviinsa oli jo tapahtunut, oli ajattelutavan muutos siihen, että asiat muuttuvat ja asioita voidaan tehdä eritavalla kuin aikaisemmin. Useat asiakaspalveluhenkilöt, kahta haastateltavaa lukuunottamatta, kertoivat projektin vaikuttaneen heidän ajattelutapaansa tehdä työtä jo nyt. He näkivät, että asiakkaiden laivauksiin liittyvä ongelmanratkaisu on keskeinen osa asiakaspalvelun työtä ja projektin myötä, tämä ajattelutapa oli entisestään vahvistunut. Henkilöt kertoivat yrittävänsä jo tällä hetkellä toimia projektissa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti vaikka konkreettiset muutokset työnkuvassa tapahtuvat vasta, kun projekti heidän osalta käynnistyy. Haastateltavat näkivät, että projekti tulee selkeyttämään ja parantamaan asiakaspalvelun toimintaprosesseja, jolloin myös asiakaspalvelu paranee. Asiakkaat tietävät jatkossa helpommin keneen voivat olla yhteydessä, ilman, että he joutuvat etsimään yrityksen sisältä oikeaa henkilöä, joka sillä kerralla voisi ratkaista heidän ongelmansa parhaiten. Tämän uskotaan myös nopeuttavan asiakkaiden kyselyihin vastaamisessa. Projektin odotetaan tuovan selvyyttä myös asiakaspalveluhenkilöillä oleviin vastuisiin kuten oikeuteen tehdä pieniä rahallisia päätöksiä tai sitten liittyen asiakkaiden laivausten konttien vapaa-aikoihin lähtö- tai määrämaassa.

”Mun mielestä jos yksi tyyppi hoitaa jotain asiaa, aina voi tietty kysyä neuvoa, mutta se asia hoituu kaikkein tehokkaimmin, jos yksi tyyppi hoitaa sitä asiaa.”
(asiakaspalveluhenkilö, tuonti)

”Ihan hevillä ei laita enää eteenpäin vaan yrittää itse ensin ratkoa asiakkaan kanssa ja ottaa mahdollisimman paljon tietoa siltä asiakkaalta ensin itselleen. Sitten jos ei osaa ratkoa sitä, niin kysyy apua, useimmiten myynnistä, sitten kun myynti vastaa niin sitten hoidan sen asiakkaan kanssa loppuun. En odota, että myynti vastaa vaan odotan, että myynti vastaa ensin mulle, jonka jälkeen hoidan sen loppuun.” (asiakaspalveluhenkilö, vienti)

Kaikki haastateltavat odottivat kovasti projektin alkamista heidän omalta osaltaan, sillä projekti oli koko yrityksessä alkanut jo vuoden 2016 alussa. Henkilöt myös kokivat omaavansa hyvän ammattitaidon ja muutosta ja sen tuomia vaikutuksia ei pelätty. Tässä vaiheessa haastateltavat eivät kokeneet tarpeita koulutuksiin mutta kun projekti alkaa, niin on tärkeää viimeistään siinä vaiheessa ymmärtää myös myynnin toiminnot sekä tuntea myynnin työkalut toiminnanohjausjärjestelmässä. Lisäksi tulee ymmärtää, mitä muutkin osastot yrityksessä

tekevät, jotta ymmärtää kokonaisuuden paremmin. Ilman näiden toimintojen tuntemista, asiakkaiden ongelmanratkaisu vaikeutuu huomattavasti. Lisäksi todettiin, että pystyäkseen palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, on tärkeää, että yrityksen toimintoihin ja tuotteisiin liittyvä tieto saavuttaa asiakaspalvelun tarpeeksi ajoissa. Lisäksi useat haastateltavat arvioivat, että asiakastiedon tarve tulee kasvamaan.

”Täytyy silloin tietää, ei riitä, että tietää vain sen oman työn mitä tekee, täytyy tietää mitä muissakin osastoissa tehdään. Jos ei ole yhtään hajua OPSista tai myynnistä, tai kirjanpidosta, niin on kyllä vaikeaa hoitaa työtä... ...pystyisi hahmottamaan sen kokonaisuuden paremmin ja ymmärtämään paremmin. Sitten pystyy palvelemaan sitä asiakasta paremmin. Niinhän se on, että pitää palvella, eihän se riitä, että antaa vaan tietoa tänä päivänä.”
(asiakaspalveluhenkilö, tuonti)

Kaksi asiakaspalveluhenkilöä viennin puolelta mainitsivat ainoana ongelmana sen, kuinka saadaan asiakkaat muuttamaan omaa käyttäytymistään ja toimintatapojaan. Samalla he pohtivat kuinka tämä muutos voitaisiin tehokkaimmin viestiä asiakkaille. Asiakkaat ovat tottuneet olemaan myyntiosastoon yhteydessä ongelmatilanteissa ja projektin myötä tähän on tarkoitus saada muutos. Uuden toimintatavan mukaan asiakkaiden laivausten ongelmanratkaisu kuuluu jatkossa asiakaspalvelun vastuulle.

”Mä luulen, että meillä tulee ongelma siinä, että asiakkaat eivät välttämättä usko mitä me sanotaan, ne aina tottunut, että kun me sanotaan jotain niin ne luulee, että ne saa kaiken läpi kun ne menee myyntiosaston kautta. Mä luulen, että se on aluksi vaikeeta, ettei siinä ole ketään myynnistä mukana. Saada heidät uskomaan mitä me sanotaan.” (asiakaspalveluhenkilö, vienti)

Taulukkoon 12 on koottu asiakaspalveluhenkilöiden odotuksia projektin suhteen sekä mitä projekti edellyttää heiltä, jotta he pystyvät palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin. Haastateltavat saivat mainita useampia tekijöitä, joten tästä syystä vastausten lukumäärä on enemmän kuin seitsemän haastateltua henkilöä.

Vaatimukset projektille /Asiakaspalveluhenkilö (7 henkilöä)	Lukumäärä
ODOTETAAN PROJEKTIN ALKAMISTA	7
KOKONAISYMMÄRRYS TOIMINNOISTA HELPOTTAAKSEEN ONGELMANRATKAISUA	3
TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN TUNTEMINEN LAAJEMMIN	3
AJANTASAINEN TUOTETIETO	2
TIETOA ASIAKKAISTA	3
VASTUUNJAKO JA SELKEÄT TOIMINTAOHJEET	2

Taulukko 12: Asiakaspalveluhenkilöiden odotukset projektin suhteen ja mitä se tulee heiltä vaatimaan

7.3.2 Myynti

Haastatteluhetkellä myyntiosaston osalta projekti oli saatettu päätökseen ja myynti oli ehtinyt työskennellä noin kuukauden ajan projektin määrittelemien uusien toimintatapojen mukaisesti. Kaikkiaan yhdeksän henkilöä haastatelluista kymmenestä henkilöstä koki, että projektilla on ollut käytännön vaikutuksia työkuvaan. Vaikka projektin tuomista kaikista muutoksista ei haastatteluhetkellä pidetty, niin siltikin muutosprojekti kokonaisuutena nähtiin positiivisesti.

”Toki näissä muutoksissa on aina parannettavan varaa. Täytyy myös oppia työskentelemään uuden organisaatiossa vallitsevan ajatusmaailman mukaisesti. Mutta yleisellä tasolla en voi valittaa, kyllä Compete to Win yleisellä tasolla on ihan hyvä juttu.” (myyntihenkilö, asiakasvastuullinen)

”Se on kuitenkin hyvä se, että kun mietitään millä tavalla tullaan tehokkammin tekemään asioita niin on se mun mielestä hyvä, että sitä ajatellaan kuin, kuten oli aikaisemmin puhetta, että mentäisiin vaan kuten ennenkin. Onhan se järkevää ajatella, että miten saadaaan asioista enemmän irti ja tuottavampaa ja muuta.” (myyntihenkilö, back office)

”Mutta toisaalta onhan se sitten kiva ajatella, niinku myynnin prosessit, se on hyvä, että niitä selkeytetään kyllä ja sitten se, että tiedät, että maassa kuin maassa jokainen toimisto niinku toimii samalla tavalla mutta on aina kulttuurierot ja toimistojen koko erot. No, ehkä tämä tästä vielä muuttuu parempaan suuntaan, sitten kun oikeasti päästään maaliin tässä projektissa” (myyntihenkilö, back office)

Merkittävimmän muutoksen oli tuonut uusi raportointityökalu nimeltä Qlikview, jonka käyttöä piti melko helppona kuusi haastateltua. Sen avulla saa nopeasti ja helposti ajantasaista tietoa asiakkaista ja markkinoista, työkalun avulla myynti pystyy suunnittelemaan myyntityötään paremmin ja sen avulla toiminnan seuranta ja ohjaus on yksinkertaistunut aikaisemmin

käytössä olleisiin raportointityökaluihin verrattuna. Raportointityökalun tuomat edut ja hyödyt työnkuvalleen mainitsi haastatelluista seitsemän henkilöä. Viisi henkilöä kertoi projektin tuoneen lisää suunnitelmallisuutta sekä rakennetta heidän päivittäiseen työnkuvaan, mitä haastatellut pitivät erittäin hyvänä. Työn tekemiselle on selkeät ohjeet, henkilöt tietävät mitä yritys heiltä odottaa, jolloin myös työnkuvan ja vastuiden on katsottu selkeytyneen samalla. Projektin myötä Suomen myyntiin perustettiin kaksi työparia ja kukin näistä työpareista muodostuu yhdestä asiakasvastuullisesta myyjästä ja yhdestä myynnin back office -henkilöstä. Molemmat back officet henkilöt kokivat työparina olemisen lisänneen myös heidän vastuuta oman työparinsa asiakkaista, mikä oli lisännyt mielenkiintoa omaa työtä kohtaan jonkin verran. Lisäksi muutosprosessin seurauksena kaikkien Suomen myynnissä toimivien henkilöiden kanssa pidetään säännöllisiä 1-to-1 -keskusteluita lähimmän esimiehen kanssa. Kasvokkain tapahtuvan kahdenkeskisen tavoitteellisen palaverin mainitsi kaksi henkilöä haastatelluista ja he kokivat sen auttavan työn suunnittelemisessa ja tavoitteiden asettamisessa omalle työelleen.

Muutosprosessi toi muutoksia raportointivastuisiin myös esimiehelle, mikä tutkijan mielestä sitouttaa esimiestä paremmin projektin asettamiin tavoitteisiin ja uusiin toimintatapoihin työntekijän näkökulmasta. Kolme haastateltua mainitsi, että projekti antoi raamit jo olemassaoleville asioille, jotka nyt tehdään vain tehokkaammin ja suunnitelmallisemmin kuin aikaisemmin.

”Ehkä se suurin muutos, että nyt on selvä rakenne asioilla milloin niitä tehdään, mitä tehdään ja millä tavalla niitä tehdään ja toteutetaan.”
(myyntihenkilö, agenttitoimistojen hinnoittelutiimi)

Muutosprosessin seurauksena asiakasvastuullisilta myyjiltä odotetaan oman toimintansa hyvää suunnitelmallisuutta, tehokasta toiminnan tekemistä sekä oman toiminnan seuraamista tarkemmin kuin ennen projektin alkua. Tavoitteena on myynnin ja asiakasportfolion kasvattaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja tämän ajantasainen seuranta. Kolme back office -toiminnoista vastaavaa henkilöä koki toiminnanohjausjärjestelmään tuotujen uusien toimintojen nopeuttaneen asiakkaille annettavien tarjousten tekemisessä sekä pitivät Qlikview työkalua työvälineenä, jota ilman olisi mahdotonta tulla enää toimeen, sillä sen avulla on esimerkiksi helppo tarkistaa mitkä ovat asiakkaan laivaamat määrät tiettyä ajanjaksona.

Laivatilojen hallinnoinnista vastaava henkilö koki, että Qlikview sekä muut päivittäisessä työssä tarvittavat työkalut ovat selkeyttäneet ja yhtenäistäneet toimintoja, sillä toimintaa ohjaavat selkeät ohjeet ovat yhtenäistäneet samaa työtä tekevien mutta eri maissa istuvien henkilöiden työtä, ja mikä on samalla helpottanut päivittäisen työn tekemistä.

Agenttitoimistojen hinnoittelutiimissä edut nähtiin agenttien toimintojen yhtenäistämässä projektin määrittelemien tavoitteiden mukaisesti sekä heidän uudenlaisen raportointivastuun päämiehen suuntaan.

Projektin tuomat työkalut, raportointi-, seuranta- ja suunnittelutyökalu Qlikview sekä uudistettu asiakastietokantaohjelma CRM, mahdollistavat myyjien työn tehokkaamman tekemisen, työn suunnitelmallisuuden sekä toiminnan seurannan. Neljä henkilöä Suomen myynnistä kuitenkin koki, että CRM:n käyttö oli hieman työlästä ja hidasta.

Agenttitoimistojen hinnoittelutiimissä CRM ei ole käytössä, sillä asiakasvastuu on agenttitoimistoilla itsellään.

Kahdeksan haastateltua kymmenestä ei osannut sanoa onko muutosprosessi vaikuttanut työssä vaadittavaan tiedontarpeeseen. Yksi henkilö mainitsikin, että tietoa tulee joka päivä niin paljon, että on vaikea arvioida mikä on projektin vaikutus tiedontarpeeseen. Kaksi haastateltua oli puolestaan sitä mieltä, että tiedontarve on selkeästi kasvanut ja tämä on seurausta päivittäisen työn asettamista vaatimuksista. Yksi henkilö puolestaan totesi, että hänen mielestä projekti herätti aktiivisen tiedontarpeen tunteen sekä tarpeen saada tietoa. Tutkijan mielestä tämä sama oli aistittavissa yleisestikin haastattelutilanteissa.

”Että täällä on ollut koko ajan sellaista, että joutuu etsimään tietoa... ..Jos nyt ottaa esimerkkinä ton Qlikviewn, niin eihän sitä ole edes ajatellut tarvitsemsa semmoista mutta onhan se hemmetin näppärä verrattuina aikaisempiin.” (myyntihenkilö, Suomen myynti)

Koulutustarpeen osalta haastateltavien vastaukset vaihtelivat suuresti. Puolet haastateltavista totesivat, että eivät tunne tarvitsevansa koulutusta tällä hetkellä, koska kokivat, että uusien työkalujen käyttöön aiemmin syksyllä saatu koulutus oli riittävä tai sitten henkilö toimi itse kouluttajana tai henkilö katsoi pitkän työkokemuksen ja aiemmin saatujen koulutusten koko työuran aikana riittävän. Puolet haastateltavista puolestaan katsoi olevan tarvetta koulutuksille. Näistä kolme henkilöä toivoi saavansa omiin tarpeisiinsa vastaavaa myynnillistä koulutusta saadakseen lisää tietoa laivauksiin, kuten lastin lastaamiseen, tai yrityksen omiin tuotteisiin liittyvistä asioista tai vain perinteistä myyntikoulutusta. Kaksi henkilöä puolestaan kaipasi koulutusta omien henkilökohtaisten taitojen kehittämässä, kuten Excelin käytössä, sillä katsoivat sen paremman osaamisen auttavan päivittäisessä työssään. Näistä viidestä lisää koulutusta toivovasta henkilöstä, kaksi henkilöä toivoi osaavansa käyttää CRM:ää paremmin ja myöskin kaksi henkilöä toivoi osaavansa käyttää Qlikview:tä paremmin. Nämä kaksi henkilöä kertoivat osaavansa kyllä käyttää tarvitsemiaan ohjelmia, CRM ja Qlikview, mutta kertoivat niiden käytön työssä olevan vielä tehokkaampaa, jos työpäivän

aikana löytyisi aikaa käydä opettelemassa vielä lisää niiden toiminnoista. Sekä CRM:stä että Qlikview:stä löytyy sähköisiä koulutuksia yrityksen intranetistä sekä lisäksi neuvoa voi kysyä työkaverilta, mutta ongelmaksi tuntui nousevan ajanpuute.

Taulukossa 13 on kuvattu millaiset ovat olleet muutosprojektin vaikutukset työhön haastateltujen myyntihenkilöiden mielestä.

Projektin jälkeiset vaikutukset työhön/myyntihenkilö (10 henkilöä)	Lukumäärä
VAIKUTUS TYÖNKUVAAN	9
UUDET TOIMIVAT TYÖKALUT	6
SELKEÄMMÄT TOIMINTAOHJEET JA TYÖN SUUNNITELMALLISUUS	5
VASTUUN LISÄÄNTYMINEN	2
MYNNIN TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN	3
KOULUTUKSEN TARVE	5
TIEDONTARVE LISÄÄNTYNYT	2
VAIKUTUKSET AGENTTITOIMISTOJEN TOIMINTAAN	2

Taulukko 13: Muutosprojektin jälkeiset vaikutukset työhön, myynti

7.4 Tiedonkulkua edistävät tekijät organisaatiossa muutostilanteessa

Tiedonkulkuun ja tiedonvaihintaan organisaatiossa pystyy jokainen yksilö vaikuttamaan, joten tiedonvaihdanta on kaikkien organisaatiossa työskentelevien vastuulla, ei pelkästään organisaatiotasolla tapahtuvaa sisäistä viestintää. Ja työssä onnistumiseen jokainen yksilö organisaatiossa tarvitsee ajantasaista tietoa.

Tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin mitkä tekijät haastateltujen mielestä edesauttavat tiedonkulkua organisaatiossa ja mikä merkitys sillä on muutostilanteessa. Sen lisäksi tutkittiin ovatko muutosprosessit aiheuttaneet uusia vaatimuksia osastojen väliseen tiedonkulkuun.

7.4.1 Tiedonvaihdannassa käytetyt viestintäkanavat asiakaspalveluosastolla

Asiakaspalveluhenkilöiden tärkeimmiksi tiedon jakamisen sekä tiedon hakemisen kanaviksi sekä oman tiimin että muiden osastojen kanssa nousivat kasvokkain tapahtuva kommunikointi sekä sähköpostin välityksellä tapahtuva viestintä. Kaikki haastatellut seitsemän asiakaspalveluhenkilöä mainitsivat nämä viestintäkanavat ja se kumpi kanava on käytössä on riippuvaista eniten itse asiasta sekä henkilöstä itsestään, joka viestii. Mikäli asia kosketi useita henkilöitä ja tietoa tarvitaan myös jatkossa, paras tiedonvälityskanava on silloin sähköposti. Se kenen kanssa viestitään oman toimiston sisällä ei käytännössä vaikuttanut paljoakaan viestintäkanavan valintaan.

Kasvokkain tapahtuva viestintä koettiin kuitenkin tehokkaammaksi välineeksi kuin sähköpostin välityksellä tapahtuva viestintä asiakaspalveluhenkilöiden mielestä. Kasvokkain tapahtuva

viestintä mahdollistaa tiedon nopean haun tai jakamisen, se mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän, jolloin voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja jolloin myös tieto saavuttaa vastaanottajan varmemmin. Kasvokkain tapahtuva viestintä koettiin tehokkaaksi silloin, kun ongelma oli laaja ja vaati useamman henkilön osallistumisen ongelman ratkaisuun. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää haastateltavien mielestä edesauttaa toimistossa vallitseva hyvä ilmapiiri, jolloin on helppo mennä keskustelemaan eri ihmisten kanssa sekä toimiston pieni koko, jolloin ihmiset ovat fyysisesti lähellä toisiaan.

Muita viestintäkanavia, joita asiakaspalvelussa on käytössä on pikaviestin, jonka avulla jaetaan ja haetaan lyhyitä, nopeasti selvitettäviä asioita. Kolme asiakaspalveluhenkilöä mainitsi käyttävänsä pikaviestintä kommunikointiin sähköpostin ja kasvotusten tapahtuvan viestinnän lisäksi. Puhelinta käytetään hyvin vähän oman toimiston sisällä ja vain silloin kun viestitään toisen osaston kanssa ja asia on hyvin kiireellinen. Vain kaksi asiakaspalveluhenkilöä mainitsi käyttävänsä puhelinta ja edellämainitussa tilanteessa.

Helsingin toimistossa on käytössä maanantaipalaveri, johon osallistuu henkilöitä operatiiviselta osastolta, viennin asiakaspalvelun henkilöt, laivatiilojen hallinnoinnista vastaava henkilö sekä henkilöitä myynnistä. Tässä palaverissa keskitytään viikoittain käymään läpi niin konttien saatavuuteen kuin laivatiloihin liittyvät asiat, minkä lisäksi myynnistä mukana olevat henkilöt kertovat tärkeimmät asiakkaita koskevat asiat. Palaveria pidettiin vientihenkilöiden mielestä hyvänä sen takia, koska siihen osallistuu henkilöitä eri osastoilta, palaveri pidetään säännöllisesti ja sen kesto on tarpeeksi lyhyt mutta on kuitenkin tarpeeksi informatiivinen. Palaverissa tieto vaihtuu eri osastojen välillä tehokkaasti.

Kaksi viennin asiakaspalveluhenkilöä kokivat, että kun Compete to Win projekti heidän kohdalla kunnolla alkaa, niin olisi tarvetta tämän maanantaipalaverin lisäksi myynnin ja asiakaspalveluosaston väliselle säännölliselle palaverille, jossa keskitytään jakamaan tarkempaa tietoa asiakkaisiin liittyvistä asioista molemminpuolin. Tällä taataan se, että kaikilla asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä on ajantasainen tieto tiedossa ja tämä tulisi auttamaan asiakaspalvelua heidän ongelmanratkaisijan roolissaan. Palavereissa jaetun tiedon avulla - keskustellaan asiakkaista, käytännöistä ja mihin asiakkaat ovat tottuneet - taataan, että asiakkaat eivät koe yrityksen toimintaprosesseissa tapahtuneita muutoksia kielteisesti.

Osastopalavereja koko asiakaspalveluosastolle esimies pitää tarpeen vaatiessa ja niissä jaetaan enemmän ei-kiireellistä tietoa kuten koko organisaatiota koskevaa tietoa tai käydään läpi asiakaspalveluosaston toiminnan seurantamittareita. Tarpeen vaatiessa kukin tiimi pitää keskenään pienimuotoisia, ei etukäteen suunniteltuja palavereja johonkin päivittäiseen työhön, yleensä kiireellisesti ratkaistavaan asiaan liittyen, johon esimies osallistuu

tarvittaessa. Kuitenkin kaksi haastateltavaa, yksi tuonnista ja yksi viennistä, kokivat, että osastokokousten ja epävirallisten pienimuotoisten palaverien lisäksi olisi tarvetta säännöllisesti pidettäville tiimipalavereille, jossa käytäisiin päivittäiseen työhön liittyviä asioita läpi yhdessä ja jossa jokaisella osallistujalla olisi mahdollisuus puheenvuoroon. Tämä edistäisi henkilöiden mielestä vielä paremmin tiedon vaihdantaa palaveriin osallistuvien kesken ja siten sen avulla voidaan myös helpommin ratkoa syntyneitä ongelmia yhdessä.

Taulukossa 14 on kuvattu asiakaspalveluosastolla tällä hetkellä käytössä olevat tärkeimmät tiedonvaihdonvälineet sekä oman osaston että muiden osastojen kanssa.

Tärkeimmät tiedonvaihdonvälineet käytetyt viestintäkanavat asiakaspalveluosastolla/asiakaspalveluhenkilö (7 henkilöä)	Lukumäärä
KASVOKKAIN TAPAHTUVA VIESTINTÄ	7
SÄHKÖPOSTI	7
PIKAVIESTIN	3
PUHELIN	2
MAANANTAIPALAVERI	5

Taulukko 14: Tärkeimmät tiedonvaihdonvälineet käytetyt viestintäkanavat asiakaspalveluosastolla

Kaksi henkilöä esitti lisäksi toiveen, että tulevaisuudessa olisi hyvä jos yrityksessä olisi käytössä tietojärjestelmä tai datapankki, jota kaikki asianomaiset voisivat käydä lukemassa sekä johon kaikki voisivat käydä lisäämässä tietoja asiakkaista, asiakkaiden vaateista ja tarpeista sekä sovituista erityisohjeista. Tämä tieto olisi sitten saatavilla tietojärjestelmän kautta suoraan esimerkiksi bukkauksen teko vaiheessa. Toiminnanohjausjärjestelmä toisi tietokonekaverille jonkinlaisen infonappulan, jota klikkaamalla saisi valittua helposti sen tiedon asiakkaasta, jota siinä hetkessä tarvitsee. Eri henkilöillä eri osastoilla on paljon hiljaista tietoa asiakkaista, ja kaikille yhteinen järjestelmä, joka mahdollistaa tiedon lisäämisen ja tiedon etsimisen edesauttaisi hiljaisen tiedon tulemistä näkyväksi.

7.4.2 Tiedonvaihdonvälineet käytetyt viestintäkanavat myyntiosastolla

Myyntiosastolla käytettävät tiedonvaihdonvälineet oman osaston ja tiimin kuin myös toisen osaston kanssa vaihtelivat henkilöstä riippuen. Kolme henkilöä koki kasvokkain tapahtuvan viestinnän olevan tehokkain keino sekä hakea että jakaa tietoa muiden kanssa. Perusteena on se, että Helsingin toimiston koko on suhteellisen pieni, jolloin tieto voidaan helposti ja nopeasti siirtää tietoa tarvitsevalle tai käydä sitä itse kysymästä henkilöltä, jolla tarvittava tieto on. Yhden henkilön mielestä tiedon haku suullisesti oman toimiston sisällä on nopein ja tehokkain keino mutta tiedon jakoon hän käyttää useimmiten sähköpostia tai tiedon kysyjän tavasta kysyä myös pikaviestintä tai sitten suullisesti. Neljän henkilön mielestä

sähköposti on paras tiedon jakamiseen, koska silloin se varmuudella saavuttaa vastaanottajan sekä se ei unohdu, kuten suullinen tieto. Kuitenkin tiedon haku näillä neljällä henkilöllä tapahtui pääasiassa suullisesti ja erityisesti oman tiimin sisällä, koska lähimmät työkaverit istuvat fyysisesti niin lähellä, että tiedon haku keskustellen on luontevaa. Yhdelle henkilölle kasvotusten tapahtuva tiedonsaanti ja -haku on yhtä tärkeää kuin sähköpostilla tapahtuva, ja se on riippuvaista täysin asiasta, joka pitää jakaa tai saada. Yksi henkilö puolestaan käyttää tiedon hakemiseen kaikkia mahdollisia tiedonhakukanavia, kysyy työkavereilta, soittaa, lähettää sähköpostia tai lähettää viestiä pikaviestin työkalun avulla. Hän ei osannut nimetä itselleen tyypillisintä tapaa vaan valitsee kanavan sen mukaan millaisesta tiedosta kyse sekä myös kenen kanssa viestii. Tiedon jakamiseen hän käyttää sähköpostia silloin, kun asia koskee useita henkilöitä mutta mielellään jakaa tiedon kasvotusten, jos tieto koskee vain yhtä henkilöä. Vain kaksi muuta henkilöä sanoivat käyttävänsä puhelinta joskus tiedonhakuun tämän yhden edellämainitun henkilön lisäksi. Neljä henkilöä mainitsi käyttävänsä myös pikaviestintä tiedonvaihintaan mutta sitä käytetään vain lyhyiden viestien lähettämiseen, ja sitä ei käytetä tärkeistä asioista viestittäessä. Haastatelluista myynnin henkilöistä viisi henkilöä osallistuu säännöllisesti viikoittain pidettävään maanantaipalaveriin, johon osallistuu henkilöitä myynnin lisäksi operatiiviselta osastolta ja asiakaspalveluosastolta mutta jostain syystä vain yksi henkilö mainitsi sen tärkeäksi tiedonjakokanavaksi.

Taulukossa 15 on kuvattu myyntiosastolla tällä hetkellä käytössä olevat tärkeimmät tiedonvaihdonvälineet sekä oman osaston että muiden osastojen kanssa. Viestintäkanavan käyttö pysyi samana viestittäessä oman osaston tai toisen osaston henkilöiden kanssa.

Tärkeimmät tiedonvaihdonvälineet käytetyt viestintäkanavat myyntiosastolla/myyntihenkilö (10 henkilöä)	Lukumäärä
KASVOKKAIN TAPAHTUVA VIESTINTÄ	10
SÄHKÖPOSTI	7
PIKAVIESTIN	5
PUHELIN	3
MAANANTAIPALAVERI	1

Taulukko 15: Tärkeimmät tiedonvaihdonvälineet käytetyt viestintäkanavat myyntiosastolla

Myös yksi myyntihenkilö ideoi samaa kuin kaksi asiakaspalveluhenkilöä, että tiedonvaihintaan voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää nykyistä toiminnanohjausjärjestelmää, esimerkiksi siten, että asiakaspalvelun tehdessä vientibuukkausta järjestelmään, asiakaspalveluhenkilö pystyisi järjestelmän kautta näkemään myyntihenkilön lisäämät tiedot asiakkaasta ja asiakkaan kanssa sovituista ehdoista, jolloin tätä tietoa ei tarvitsisi enää erikseen kysyä.

7.4.3 Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä

Tärkeä tiedonkulkuun vaikuttava tekijä on organisaatiokulttuuri ja siinä vallitsevat normit ja tavat. Organisaatiokulttuuri määrittää yrityksen toiminnoille puitteet ja täten vaikuttaa työntekijöiden tapaan toimia ja työskennellä organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri on normeja, tapoja ja vakiintuneita käytäntöjä, toimintatapoja. (Kotter 1996, 129-130; Tohidi ja Jabbari 2012.) Lisäksi tiedonkulkuun vaikuttaa organisaatiossa vallitseva viestintäilmapiiri, johdon esimerkki, organisaatorakenne sekä yksilön oma motivaatio (Juholin 2013, 396). Yritystasolla tapahtuvan sisäisen viestinnän, viisi asiakaspalveluhenkilöä koki olevan virallista, jäykähköä mutta informatiivista ja ajantasaisista ja he pitivät yritystasolla tapahtuvaa sisäistä viestintää riittävänä. Neljän asiakaspalveluhenkilön mielestä Helsingin toimiston oma sisäinen viestintä kuitenkin poikkeaa yritystason viestintännästä siten, että oman toimiston sisällä viestintä on rennompaa ja se koetaan avoimemmaksi. Tähän on syitä suomalainen sinuttelu kulttuuri verrattuna yrityksen saksalaiseen teitittelykulttuuriin, huoneiden ovia pidetään johdosta alkaen auki ja henkilöt kokivat myös työntekijöiden hyvien välisen vaikuttavan rennompaan sisäiseen viestintään. Nämä neljä henkilöä kokivat Helsingin toimistossa vallitsevan hyvän yleisen ilmapiirin edesauttavan tiedonvaihdamista ja sisäistä viestintää. Hyvän yleisen ilmapiirin syntymiseen katsotaan vaikuttaneen se, että henkilöt ovat oppineet tuntemaan toisensa suhteellisen hyvin pienessä toimistossa ja tietävät, minkä viestintäkanavan käyttö tiedonvälittämisessä saavuttaa kunkin henkilön parhaiten.

” Kulttuuri on semmoinen hyvin rento ja vapaa toisaalta on mutta toisaalta sitten saksalainen päämies tekee sitä jämäptiä” (asiakaspalveluhenkilö)

Kaikkien haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden vastauksissa esille nousi johdon ja esimiesten oma toiminta ja esimerkkinä olo viestinnän suhteen. Jos esimiehet ja johto eivät itse viesti tai muutoin toiminnallaan eivät osoita työntekijöilleen kokevansa viestintää tärkeäksi, on tällä vaikutusta myös siihen miten työntekijät viestivät. Kolme asiakaspalveluhenkilöä koki, että se miten esimies viestii, on vaikutusta myös henkilön omaan viestintätyyliin. Erityisesti esimiehen roolia pidettiin hyvin merkittävänä. Yksi henkilö totesikin, että johdon ja esimiesten viestintä työntekijöiden suuntaan lisää työntekijöiden keskuudessa tunnetta, että heitä arvostetaan ja heihin luotetaan. Esimiehen toivotaan kannustavan työntekijöitä viestintään ja tiedonvaihtamaan. Vaikka johdon ja esimiesten taholta viestintä pääasiassa koettiin riittävänä, yhtä henkilöä lukuunottamatta, niin siltikin neljä henkilöä toivoi lisää viestintää erityisesti johdon taholta. Yksi asiakaspalveluhenkilö mainitsi johdon pitämän henkilöstöpalaverin erittäin hyvänä asiana, koska sen kautta saa tiedon tehokkaammin kuin että itse huomaa lukea sen yrityksen intranetsivuilta uutisvirrasta.

”Osastokokouksiakin meillä on ollu mielestäni ihan kohtuu säännöllisesti. Mutta nyt kun on näitä muutoksen tuulia, niin voisihan niitä olla useamminkin. Että tietäisi missä menee mikäkin vaihe” (asiakaspalveluhenkilö)

”Jos esimies ei viesti ollenkaan, ei anna niitä viestejä eikä ilmoita eteenpäin, niin eihän sulla itselläkään ole haluja antaa sitä tietoa eteenpäin. Että kyllä sillä on merkitystä, on vaikutus.” (asiakaspalveluhenkilö)

Yrityksen intranetissä oleva uutisportaali toimii hyvin yrityksen tiedonjakokanavana, kun pitää saavuttaa koko yrityksen kaikki työntekijät samanaikaisesti mutta toisaalta tiedonsaanti eli uutisten lukeminen on kiinni henkilön omasta aktiivisuudesta. Vain kaksi asiakaspalveluhenkilöä mainitsi haastatteluissa saavansa ajantasaista tietoa yrityksen intranetin kautta. Ongelmana pidettiin tiedon hakua sivustoilta, jota nämä kaksi henkilöä pitivät hieman hankalana. Yleisesti yrityksen intranet sivuja henkilöt pitivät informatiivisina, johon päivittyä tietoa ajantasaisesti.

Organisaatiorakenteen vaikutusta tiedonkulkuun asiakaspalveluhenkilöt eivät osanneet arvioida, yhtä henkilöä lukuunottamatta, joka koki, että yrityksen organisaatiorakenne voi hidastaa tiedonkulkua tai ainakaan se ei edesauta sitä. Henkilö koki yrityksen organisaatiorakenteen liian hierarkisena.

Tutkija oli keskustellut haastateltavien kanssa jo yksilön omista keinoista tiedonkulun edistämisessä, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että vain yksi asiakaspalveluhenkilö mainitsi yksilön itsensä vastuun jakaa aktiivisesti saamaansa hyödyllistä tietoa eteenpäin vastaanottajalle sopivassa muodossa.

Taulukkoon 16 on koottu yhteen haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden mainitsemat tärkeimmät tiedonkulkuun vaikuttavat tekijät. Tekijöiden määrää ei rajoitettu.

Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä/asiakaspalveluhenkilö (7 henkilöä)	Lukumäärä
JOHDON JA ESIMIESTEN TOIMINTA JA ESIMERKKINÄ OLO	7
KOKO YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ	5
OMAN ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ	4
YLEINEN ILMAPIIRI	4
TIEDON SAATAVUUS INTRANETISSÄ	2
YKSILÖN OMAT TOIMET	1

Taulukko 16: Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä, asiakaspalveluhenkilöt

Kaikki myyntihenkilöt katsoivat yrityksen pääkonttorista tulevan sisäisen viestinnän olevan ajantasaista ja informatiivista. Saksalainen kulttuuri näkyy haastateltavien mielestä sisäisessä

viestinnässä ja tekee siitä tietyllä tavalla jäykempää mutta on hyvin strukturoitua, järjestelmällistä. Yksi henkilö totesikin, että jokaisessa maassa on oma viestintäkulttuuri, mikä vaikuttaa väistämättä sisäiseen viestintäänkin. Neljä henkilöä mainitsi yrityksen intranetin tärkeänä sisäisen viestinnän kanavana koko yrityksen tasolla tapahtuvalle viestinnälle.

”Jos ajatellaan Hapagin tasolla niin en mä voi moittia. Mun mielestä viestintä on reaaliaikaista, asiallista ja riittävää kaikissa määrin. Että jos on jotain kysymyksiä ilmassa, niin ensinhän ne huhut lähtevät liikkeelle, niin siihen tulee hyvin nopeasti jostain suunnasta joko sähköpostiin tai intranetiin joku päivitys”
(myyntihenkilö)

Johdon ja esimiesten taholta tapahtuvan viestinnän katsottiin luovan toimintatavat ja viestintäilmapiirin sisäiselle viestinnälle ja tiedonkululle omassa organisaatiossa, riippumatta koko yrityksen sisäisestä viestinnästä. Tästä syystä pidettiin hyvin tärkeänä, että johto ja esimiehet viestivät. Johdon ja erityisesti esimiesten oma aktiivinen tiedonjako, positiivinen suhtautuminen yleensä viestintään organisaation sisällä, heidän oma viestintätyyli, oikein ajoitettu viestintä sekä avoimuus vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden omaan viestintään. Viisi myyntihenkilöä katsoi, että esimiehen viestinnällä on jonkinlaista vaikutusta henkilön omaan viestintään. Sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun panostamalla, johto ja esimiehet viestivät arvostavansa ja luottavansa työntekijöihin. Riittävä sisäinen viestintä ja tiedonkulku luo avoimuuden ilmapiirin, jonka puitteissa työntekijöiden on helppo viestiä myös keskenään. Kaikkiaan yhdeksän henkilöä kymmenestä toivoi lisää viestintää johdon ja esimiesten taholta asioista, jotka vaikuttavat työntekijöihin, työpaikkaan sekä koko yritykseen. Neljä haastateltavaa arvosti johdon ja esimiesten viestinnässä sitä, että vaikka viestintä on faktapohjaista, sen koetaan olevan rentoa ja avointa niiden asioiden suhteen, joista viestitään. Eräs haastateltu myyntihenkilö totesi, että hänen mielestä sekä koko yrityksen sisäinen viestintä että Helsingin toimiston oma sisäinen viestintä on parantunut huomattavasti parin viime vuoden aikana.

Kaksi myyntihenkilöä mainitsi yksilön vastuun tiedonjakamisessa eteenpäin. Henkilö, jolla tieto on, jakaa saamaansa tietoa aktiivisesti tietoa tarvitseville ihmisille, eli hän miettii kuka tietoa tarvitsee ja tarvitseeko tietoa muokata vastaanottajalle sopivampaan muotoon. Mikäli henkilö huomaa, että tiedonjakelussa on henkilöitä, jotka eivät työssään tietoa tarvitse niin hänellä on velvollisuus korjata tiedonjakeluketjua sen huomattaessaan. Tällä taataan se, että henkilöt, jotka tietoa eivät tarvitse välttyvät turhalta tiedolta mutta henkilöt, jotka sitä tarvitsevat, sen myös saavat.

Tiedonkulkua erityisesti myynnin ja asiakaspalvelun välillä edistää kahden henkilön mielestä jo nyt suhteellisen hyvin toimiva tiedonvaihto. Yhden henkilön mielestä tiedonkulkua eri henkilöiden ja osastojen välillä edistää se, että yritys on mahdollistanut työntekijöille työtehtävien vaihdon oman organisaation sisällä, kuten asiakaspalvelusta on siirrytty myyntiin ja myynnistä puolestaan asiakaspalveluun. Tämä helpottaa tiedonkulkua, kun nämä ihmiset tuovat mukanaan laaja-alaista osaamista toiselta osastolta toisista tehtävistä, jolloin ymmärrys toisella osastolla tehtäviä työtehtäviä kohtaan kasvaa.

Lisäksi kuuden myyntihenkilön mielestä Helsingin toimistossa työntekijöiden kesken vallitseva hyvä yleinen ilmapiiri edistää tiedonvaihdonta ja tiedonkulkua. Ei pelätä kysyä toisilta apua ongelmatilanteissa, ja koetaan, että saadaan apua tarvittaessa. Ihmiset tietävät mitä kukin tekee, mikä helpottaa tiedonkulkua, kun tiedetään etukäteen kuka tietoa tarvitsee tai keneltä tietoa voi kysyä.

”Ystävällinen ilmapiiri, tunnet ihmiset paremmin, juttelet henkilön kanssa jonka tunnet. Yhteistyö on erittäin läheistä.” (myyntihenkilö)

Organisaatorakenteen vaikutusta sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun myyntihenkilöt eivät osanneet arvioida tai sitten sen nähtiin sen sijaan edesauttavan muutoksessa. Yhden henkilön mielestä organisaatorakenne edesauttaa siinä, että tieto kulkee pääasiassa ohjatusti ylhäältä alaspäin. Kaksi muuta henkilöä pitivät Helsingin toimiston pienekköä organisaation kokoa jo sinällään viestintää edesauttavana tekijänä.

Taulukkoon 17 on koottu yhteen haastateltujen myyntihenkilöiden mainitsemat tärkeimmät tiedonkulkuun vaikuttavat tekijät. Tekijöiden määrää ei rajoitettu.

Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä/myyntihenkilö (10 henkilöä)	Lukumäärä
JOHDON JA ESIMIESTEN TOIMINTA JA ESIMERKKINÄ OLO	9
KOKO YRITYKSEN SISÄINEN VIESTINTÄ	10
OMAN ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ	9
YLEINEN ILMAPIIRI	6
TIEDON SAATAVUUS INTRANETISSÄ	4
YKSILÖN OMAT TOIMET	2
ORGANISAATORAKENNE	3
TYÖNKIERTO	1

Taulukko 17: Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä, myyntihenkilöt

7.4.4 Hyvä viestijä

Selvitettäessä tiedonkulkua edistäviä tekijöitä, yksi haastattelukysymys selvitti mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että viestintä koetaan hyväksi viestinnäksi. Vuorovaikutusta tapahtuu

jatkuvasti eri toimijoiden välillä organisaatiossa, sen avulla luodaan tietoa että välitetään sitä (Virtanen & Stenvall 2014, 122). Haastattelukysymyksen tuloksia tarkastellaan sekä asiakaspalveluosaston että myyntiosaston kautta.

Viisi asiakaspalveluhenkilöä seitsemästä pitää yhtenä tärkeimpänä tekijä viestinnän onnistumisessa viestin selkeyttä. Asia pitää pystyä kertomaan niin selkeästi, ettei se aiheuta tulkintaongelmia ja ettei synny väärinkäsityksiä. Erityisesti kirjallisesti viestittäessä tulee huomioida tekstin pituus, viestin rakenne sekä kirjoitustyyli, jolla viesti kirjoitetaan. Viestin lähettäjän tulee huomioida viestinnässään kuka on vastaanottaja ja mukauttaa viestiään tarvittaessa vastaanottajan mukaan. Viestijän tulee huomioida mitä tietoa viestin vastaanottaja oikeasti tarvitsee ja nostaa viestinnässään esille keskeinen tarvittava tieto. Tämä tuli esille viiden henkilön vastauksissa. Kolmen henkilön vastauksissa painotettiin sitä, että viestin lähettäjän pitää itse ymmärtää asia, josta viestii. Mikäli viestin lähettäjä ei ole sisäistänyt itse viestin sanomaa, on viestiä vaikea viestiä uskottavasti eteenpäin. Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvään viestintään, on viestin lähettäjän halu ja motivaatio viestiä asioista muille eteenpäin. Viestijä myös aktiivisesti jakaa saamaansa tietoa eteenpäin. Tätä mieltä oli kolme henkilöä.

”Sen ihmisen täytyy kyllä ottaa huomioon muut ihmiset. Se on hirveän tärkeä asia, että ajatellaan, että jotkut toisetkin voi tarvita jotakin tietoa.”
(asiakaspalveluhenkilö)

”Viestinnässään selkeä, koska jos ei osaa ilmaista asiaansa kovin selkeästi, asia jää roikkumaan ja syntyy väärinkäsityksiä.” (asiakaspalveluhenkilö)

”Pitäähän sun itse ymmärtää se asia ennen kuin voit edes viestiä sitä kenellekään eteenpäin.” (asiakaspalveluhenkilö)

Myyntihenkilöiden vastauksista eniten mainintoja sai viestin vastaanottajan huomioiminen viestinnässään. Kuusi henkilöä kymmenestä oli tätä mieltä. Viestin lähettäjän tulee miettiä kuka on viestin vastaanottaja, millä tavalla hänelle viestitään ja millaisessa muodossa viestin tulee olla. Seuraavaksi tärkeimmäksi tekijäksi myyntihenkilöiden keskuudessa nousi viestin selkeys. Viiden henkilön vastauksissa mainittiin, että hyvä viestijä osaa kertoa asiansa lyhyesti ja selkeästi, nostaen esiin viestin tärkeimmät kohdat. Samalla vältetään turhaa viestintää, joka koettiin sähköpostitulvassa hyvin tärkeänä tekijänä ja samoin koettiin suullisesti viestittäessä, että ei jaaritella turhaan, vaan pitäydytään olennaisissa asioissa. Muita tekijöitä, jotka edistävät viestin kulkemista, on viestijän halu ja motivaatio viestiä asioista eteenpäin. Tämä tuli esille yhden vastaajan vastauksissa. Samalla siihen vaikuttaa se, miten henkilö viestii ja millä tyylillä. Kolmen henkilön mielestä viestijän on itse pitänyt sisäistää

asia, jotta pystyy viestimään uskottavasti. Ja se millä tyylillä viestitään, kuten ystävällisesti vai epäystävällisesti, vaikuttaa vastaanottajan haluun kuulla viesti. Lisäksi yksi henkilö nosti esille kuulijan vastuun viestinnässä eli kuulijan tulee osata kuunnella sekä esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä.

”Että pystyy kuvittelemaan, mitä tietoa se joka viestin saa niin mitä tietoa hän haluaa.” (myyntihenkilö)

”Tietysti selkeys kanssa, ettei haahuile tai puhu asian vierestä tai kirjoita asian vierestä.” (myyntihenkilö)

”Se on myöskin siitä kiinni, miten se ihminen tekee sen. Että jos sä kysyt joltakulta jotakin, ja se äyskii ja tiuskii sinulle jotakin, niin ethän sä edes halua kysyä sitä sitten.” (myyntihenkilö)

Taulukossa 18 on kuvattu yhteen haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden ja myyntihenkilöiden mielestä tekijät, jotka tekevät yksilöstä hyvän viestijän. Prosenttiosuus on laskettu kuinka moni haastatteluun osallistuneista myynnin henkilöistä sekä kuinka moni asiakaspalvelun henkilöistä mainitsi ominaisuuden, jota hyvä viestijä tarvitsee. Prosenttiosuudet on laskettu erikseen sekä myynnille että asiakaspalvelulle. Eniten mainintoja molempien tapausten keskuudessa saivat viestin selkeys, viestin vastaanottajan huomioiminen sekä viestin lähettäjä itse tietää ja tuntee asian, josta viestii.

MITKÄ TEKIJÄT TEKEVÄT YKSILÖSTÄ HYVÄN VIESTIJÄN	ASIAKASPALVELU (7 HLÖÄ)	ASIAKASPALVELU (%)	MYynti (10 HLÖÄ)	MYynti (%)
VIESTIN SELKEYS	5	72	5	50
VIESTIN VASTAANOTTAJAN HUOMIOIMINEN	5	72	6	60
VIESTIN LÄHETTÄJÄ SISÄISTÄNYT ASIAN ITSE	3	43	3	30
MOTIVAATIO VIEStiÄ	3	43	1	10
VIESTINTÄTYyli	0	0	3	30
KUULIJALLA VASTUU	0	0	1	10

Taulukko 18: Mitkä tekijät tekevät yksilöstä hyvän viestijän

8 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä käydään läpi tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan. Johtopäätöksissä kerrotaan onko muutosprosessin vaiheella vaikutusta siihen, miten yksilöt kokevat muutoksen ja muutosviestinnän sekä mitkä tekijät yksilön mielestä voivat parhaiten edistää muutoksen toteutumista.

8.1 Muutosviestintä työntekijän näkökulmasta katsottuna

Muutosviestintä on yksi merkittävimmistä keinoista, jonka avulla yritys voi edistää muutoksen läpivientiä ja toteutumista työntekijöiden keskuudessa (muun muassa Juholin 2013, 396). Goodman ja Truss (2004) ovat tutkineet, että se miten organisaatio viestii muutoksesta, mitä viestintäkanavia käytetään, mitä tietoa viesti sisältää ja miten viestin vastaanottaja on huomioitu viestinnässä vaikuttavat siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen.

Yritys viesti muutoksesta useiden eri viestintäkanavien kautta, mikä edesauttoi, että viestittyjen asioiden osalta haastellut henkilöt pitivät viestintää laadukkaana ja kokivat saaneensa hyvin tietoa viestityistä asioista. Viestintäkanavaan, minkä henkilö koki itselleen tärkeimmäksi, ei vaikuttanut menossa olevan muutosprosessin vaihe vaan vain henkilön oma persoona. Vastauksista käy ilmi, että tärkeimpiä viestintäkanavia Compete to Win projektin muutosviestintään liittyen olivat sähköpostitse saadut viestit eri tahoilta, esimiehen ja johdon kanssa käymät keskustelut, sekä erilaiset koulutukset. Täten yksi viestintäkanava ei olisi ollut riittävä. Muutosviestintää tehostaakin useiden viestintäkanavien käyttäminen (Kotter 1996, 76; Lippitt 1997), sillä yksilöt sisäistävät tiedon eri lailla ja kaikkia yksilöitä ei useinkaan ole edes mahdollista tavoittaa vain yhden viestintäkanavan kautta esimerkiksi kasvokkain tapahtuva viestintä organisaation suuren koon vuoksi. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että kenenkään henkilön kohdalla yksi viestintäkanava ei ollut riittävä vaan muiden viestintäkanavien kautta saatiin tai haettiin lisätietoa. Kaikki haastatellut kokivat kuitenkin tiedotuksen olleen sen osalta riittävää, että tiedettiin projektin tavoite ja miksi muutosta tehdään. Tältä osin muutosviestinnän voidaan katsoneen toteutuneen hyvin. Sen sijaan haastateltavat eivät maininneet kertaakaan, että yrityksen taholta tullutta muutosviestiä olisi mukautettu heidän, kuulijakunnan mukaan vaan viestin mukauttaminen vastaanottajan ymmärtämään muotoon tapahtui koulutustilaisuuksissa sekä esimiehen välityksellä.

Yksilöillä on tarve saada tietoa muutosten vaikutuksista sekä omaan työhönsä että mitä se merkitsee organisaation tasolla (Klein 1996). Muutosviestinnässä on tärkeää kertoa miksi muutosta tarvitaan, mikä vaikutus sillä on yksilön omaan työhön sekä miten muutos on suunniteltu toteutettavan (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 57; Kotter 1996, 61). Muutoksesta viestiminen yrityksen taholta oli suurimmillaan alkuvuodesta 2016 mutta Helsingin toimiston myynnin osalta uudet toimintatavat päästiin ottamaan käyttöön vasta syksyllä 2016, mikä saattoi vaikuttaa siihen, että seitsemän myyntihenkilö kymmenestä olisi kaivannut projektista enemmän sisällöllistä tietoa sisäisen viestinnän kautta. Myynnin toimintaprosessien muutos toteutettiin koko yrityksessä kolmessa eri syklissä vuoden 2016 aikana, yksi keväällä, yksi kesällä ja yksi syksyllä. Myynnin toimintaprosessien muutosprojekti koostui monesta eri tekijästä, mikä saattoi myös vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista. Edellämainitut seitsemän myyntihenkilöä kokivat kasvokkain tapahtuneen kick off-koulutustilaisuuden olleen merkittävä tekijä projektin eri osa-alueiden ymmärtämisessä sekä merkityksessä omalle

työnkuvalle käytännön tasolla. Muutosviestintä pitää ymmärtää yksilötasolla asti, jotta voidaan toimia muutosta edistävällä tavalla sekä sitoutua muutokselle asetettuihin tavoitteisiin (Juholin 2013, 408). Tämän koulutustilaisuuden vetäjinä toimivat johto, esimiehet sekä projektissa mukana olleita henkilöitä. Voidaan todeta, että viimeisessä syklissä mukana olleiden osalta muutosviestintä projektista oli jo siinä vaiheessa vähentynyt huomattavasti, mikä vaikutti haastateltujen kokemuksiin viestinnän kautta saadusta kokonaistiedosta muutosprosessiin liittyen. Muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa, jotta yksilöt ymmärtävät viestin sekä muistavat sen (Klein 1996; Kotter 1990, 72).

Asiakaspalvelun osalta projekti ei ollut käynnistynyt vielä haastatteluhetkellä, joten heidän osalta muutosprojektin kokonaisuuden hahmottaminen koettiin hankalammaksi kuin myyntihenkilöiden osalta. Tähän vaikutti erityisesti myös se, että kun projekti ei koskettanut heitä ja heidän työtään vielä, niin projektia koskevasta yleisestä viestinnästä ei myöskään oltu kovin kiinnostuneita. Muutosviestinnästä muistetaan nimittäin parhaiten omaan työhön vaikuttavat asiat ja muu viestintä unohdetaan helposti tai siihen ei kiinnitetä huomiota (Klein 1996). Lisäksi tietoa asiakaspalvelua koskevista muutoksista oli vain hyvin vähän tietoa saatavilla.

On tutkittu, että kasvokkain tapahtuva viestintä (Smeltzer 1991; Klein 1996) on tehokkain viestinnän muoto sen mahdollistaman vuorovaikutuksen vuoksi, jolloin voidaan tehdä tarkentavia lisäkymyksiä tai puolestaan voidaan antaa palautetta heti. Kasvokkain tapahtuvan viestinnän väitetään olevan paras viestintäkanava silloin, kun muutoksella on vaikutusta yksilön työtehtäviin ja muutos pitää saada viestittyä tehokkaasti yksilölle asti (Puro 2003, 110).

Viisi asiakaspalveluhenkilöä seitsemästä ja viisi myyntihenkilöä kymmenestä kokivat kasvokkain tapahtuneen viestinnän, joko esimiehen, johdon tai työkavereiden kanssa keskustellen sekä koulutusten kautta, olleen tehokkain viestintämuoto muutosprojektista ja sen vaikutuksista juuri sen mahdollistaman vuorovaikutuksen vuoksi.

Esimiesten koettiin toimineen hyvänä esimerkkinä muutosprojektin suhteen. Kaikki asiakaspalveluhenkilöt kertoivat, että esimies on puhunut tulevasta muutoksesta positiiviseen sävyyn ja kannustavasti. Samoin olivat kokeneet kaikkiaan kahdeksan myyntihenkilöä oman esimiehen kohdalta. Projektista oli puhuttu useasti ja kannustavaan sävyyn. Esimiehillä koettiin olleen aikaa ja halua tarvittaessa muutosprojektista keskusteluun, mikä auttoi haastateltuja muutoksen aikana. Kaksisuuntaisen viestinnän avulla yksilöt voivat esittää mielipiteitään sekä osallistua keskusteluun muutoksen vaikutuksista ja muutoksen etenemisestä. Yksilön motivaation kannalta on tärkeää, että johdolla ja esimiehillä on aikaa työntekijöille ja keskusteluille heidän kanssa. Tällöin yksilöt tuntevat olevansa tärkeitä ja

että heidän mielipiteitään arvostetaan ja kuunnellaan. (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 110-111, 113; Åberg 2006, 135.)

Muutosviestintä oli haastateltujen mielestä toteutettu pääasiassa hyvin, ainoana negatiivisena asiana koettiin projektin kokonaisuuden hahmottaminen ja lisäksi haastatellut henkilöt olisivat toivoneet enemmän asiasisältöä viesteihin intensiivisen alun jälkeenkin. Tämän lisäksi olisi toivottu enemmän tietoa asiakaspalvelun uudesta roolista jo vuoden 2016 aikana. Muutosviestintä kokonaisuutena kuitenkin koettiin positiivisena. Tähän saattoi vaikuttaa myös se, että henkilöt kokivat muutoksen olevan tarpeellista ja muutosta oli odotettu. Muutosviestinnän kokemiseen ei tutkimustulosten perusteella vaikuttanut se, oliko muutosprosessi vasta käynnistymässä vai oliko muutosprosessi jo ohi. Muutosviestintään tulee jaksaa panostaa ja viestiä yhtä laadukkaasti koko muutosprosessin ajan aina alusta muutosprosessin loppuun asti. Muutosprojektista viestittäessä sen ensiherket voivat olla täten ratkaisevassa roolissa, miten yksilöt suhtautuvat tulevaan muutokseen, myönteisesti vai kielteisesti.

8.2 Muutosta edesauttavat tekijät sekä yksilötasolla että organisaation tasolla

Muutoksen toteutumista voidaan edistää sekä yksilön oman itsensä kuin organisaation taholta. Yhdeksi tärkeimmäksi muutosta edistäväksi tekijäksi haastateltujen henkilöiden keskuudessa nousi yksilön osalta oma asenne. Erityisesti tämä korostui asiakaspalveluhenkilöiden vastauksissa, jossa muutosprosessi oli vasta alkamassa. He kokivat, että positiivisella ja avoimella asenteella muutosta kohtaan helpotetaan sen toteutumista ja läpivientiä organisaatiossa. Tällä on merkittävä merkitys muutoksessa, sillä muutos ei voi toteutua ilman työntekijöiden halukkuutta ja valmiutta muutokseen (Vakola 2013). Aikaisemmissa tutkimuksissa (Avey, Wernsing ja Luthans 2008; Barsade 2002; Barsade ja Gibson 2007) on todettu, että positiiviset tunteet työyhteisössä leviävät yksilöiden mukana ja täten auttavat sekä yksilöä, ryhmää että koko organisaatiota toiminnassaan ja muutoksissa.

Toinen merkittävä muutosta edistävä tekijä yksilön osalta on haastateltavien mielestä ammattitaito, jonka toi esille kuusi asiakaspalveluhenkilöä ja kahdeksan myyntihenkilöä eli lähes kaikki vastaajat. Tässä kohden ei noussut eroja sen suhteen oliko muutosprosessi vasta alussa vai jo päättänyt. Henkilöt kokivat, että ammattitaito ja sen tuoma kokemus helpottavat muutoksessa, kun tuntee osaavansa työn ja siihen liittyvät toimintatavat. Muutos antaa mahdollisuuden tarkastella omaa työtään uudesta näkökulmasta ja voi samalla lisätä mielenkiintoa ja motivaatiota työtä kohtaan uuden oppimisen kautta (Huuhtanen 1994, 170; Sydänmaanlakka 2004, 132; Vakola 2013). Lisäksi Ponteva (2010, 33-35) on kirjoittanut, että kun yksilö tuntee organisaationsa, pystyy olemaan siitä ylpeä, osaamalla työtehtävänsä sekä omaamalla vaikutusvaltaa työtehtäviensä suorittamiseen, lisäävät yksilön muutoshalukkuutta muutosta kohtaan.

Kolmas merkittävä muutosta edistävä tekijä yksilön kannalta, joka nousi haastatteluissa esiin oli yksilön oma hyvä fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi. Yksilön fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin vaikutuksia muutostilanteessa ovat tutkineet muun muassa Avey, Wernsing ja Luthans 2008. Miltei puolet haastatelluista myyntihenkilöistä ja miltei puolet haastatelluista asiakaspalveluhenkilöistä kokivat tällä olevan merkitystä muutostilanteessa. Hyvä fyysinen kunto auttaa jaksamaan yleisesti työssä ja tätä tukee kunnon yöunet ja rentoutuminen vapaa-ajalla. Hyvä psyykkinen hyvinvointi puolestaan tukee usein stressiä aiheuttavissa muutostilanteissa sekä auttaa sietämään epävarmuuden tunnetta. Myöskään tämän tekijän kohdalla ei näyttävät olevan itse muutosprosessilla vaikutusta vastauksiin.

Haastateltavat eivät erikseen nostaneet itsensä kohdalta muutosta edistävinä tekijöinä uuden oppimisen kyvyn (Argyris 2010, 2-3) tai sitten tämän ajateltiin sisältyvän ammattitaitoon. Myöskään teoriassa mainittu oma menestyminen (Avey, Wernsing ja Luthans 2008) motivoivana tekijänä muutoksessa tai henkilön omat tavoitteet (Sydänmaanlakka 2006, 33-34) eivät tulleet esiin haastatteluissa.

Haastateltujen mielestä keskeisimmät organisaation muutosta edistävät keinot liittyvät johdon ja esimiehen rooliin, muutosta tukevaan organisaatiokulttuuriin, sekä henkilöstön valtuuttamiseen. Nämä tekijät nousivat esille kaikkien henkilöiden haastatteluissa. Lisäksi tärkeä muutosta edistävä tekijä on tiimit ja osastot.

Johdon ja esimiesten oma toiminta muutostilanteessa, millaisina esimerkkeinä he toimivat työntekijöille, miten he suhtautuvat muutokseen sekä kuinka he muutoksesta viestivät (Klein 1996; Young ja Post 1993) vaikuttavat merkittävästi siihen, miten työntekijät itse kokevat ja toimivat muutostilanteessa. Tässä kohtaa haastateltujen henkilöiden vastaukset vastasivat aikaisempia tutkimuksia asiasta. Yksilöillä syntyy usein tarvetta saada lisätietoa muutoksesta ja sen vaikutuksesta yksilötasolla, joten on tärkeää, että johdolla ja esimiehillä on myös aikaa ja kiinnostusta kaksisuuntaiseen viestintään työntekijöiden kanssa muutoksen vaikutuksista (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 110-111). Haastateltavat pääasiassa kokivat, että esimiehillä oli tai olisi ollut aikaa ja kiinnostusta keskustella muutoksesta henkilön kanssa, jos oli tarvetta. Tunteet ovat aina läsnä muutoksessa ja yksilöiden ensisijainen huoli kohdistuu omaan työtehtävään koskevista muutoksista. Tietämällä muutoksen vaikutuksen omaan työhön, yksilö jaksaa kiinnostua sen jälkeen myös muista organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. (Juholin 2008, 137.)

Organisaatiokulttuuri on jokaisessa organisaatiossa erilainen. Se vaikuttaa organisaatiossa vallitsevien normien, arvojen ja toimintatapojen kautta työntekijöiden suhtautumiseen muutokseen (Kotter 1996, 129-130; Tohidi ja Jabbari 2012). Kaikki haastatellut henkilöt kokivat, että yrityksen organisaatiokulttuuri luo puitteet uuden oppimiselle lukuisine

sähköisesti tehtäviin koulutuksineen. Aina kun tulee jotain uutta yritykseen itseensä tai sen toimintoihin liittyvää, asianomaiset joutuvat suorittamaan siitä sähköisen koulutusmoduulin. Muuten henkilöt eivät osanneet arvioida onko organisaatiokulttuuri uuden oppimista tukeva vaan pikemminkin se mahdollistaa asioiden oppimisen niin halutessaan.

Haastatelluista neljä asiakaspalveluhenkilöä ja neljä myyntihenkilöä kertoivat organisaatiokulttuurin edesauttavan hyvän ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä. Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn ja Bayazit (2004) ovat tutkineet miten organisaation sosiaaliset normit vaikuttavat siihen, miten työyhteisössä puhutaan asioista, miten työhön suhtaudutaan ja miten työyhteisössä työskennellään. Helsingin toimistossa järjestetään henkilöstölle erilaisia virkistytymispäiviä kuten pikkujoulut tai muita pienempiä yhteishenkeä luovia tapahtumia, joihin henkilöstö myös mielellään osallistuu. Aarnikoivu (2008, 57-58, 63) on todennut, että luottamuksen ilmapiiri helpottaa kommunikointia toisten ihmisten kanssa ja täten auttaa myös muutoksessa. Myöskään organisaatiokulttuurin vaikutuksen kohdalla ei noussut eroavaisuuksia vastauksissa asiakaspalveluhenkilöiden ja myyntihenkilöiden välillä.

Henkilöstön valtuuttaminen eli henkilöstön osallistuttamisen kaikki haastellut kertoivat vaikuttavan positiivisesti muutoksen toteuttamisessa. Muun muassa Kotter (1996, 87) on todennut, että yksilöt suhtautuvat muutokseen positiivisemmin, kun voivat kokea itse vaikuttaa siihen. Haastateltujen henkilöiden mukaan osallistuttamisen avulla käytännön työtä tekevät henkilöt pääsevät vaikuttamaan projektin kulkuun ja testaamaan toimivatko suunnitellut muutokset käytännössä. Lisäksi osallistuttamisella henkilöstö sitoutetaan paremmin muutokseen ja myös tieto muutoksen vaikutuksista ja sen tarkoituksesta sisäistetään tällöin paremmin. Kuitenkin ymmärrettiin se, että isossa organisaatiossa kaikkien työntekijöiden osallistuttaminen on käytännössä mahdotonta ja tästä syystä olisi hyvä, että muutosten kohteeksi joutuvasta joukosta valittaisiin vapaaehtoisia henkilöitä mukaan muutosprojektiin. Henkilöstön valtuuttamisen osalta asiakaspalveluhenkilöiden ja myyntihenkilöiden vastaukset olivat samansuuntaisia eikä se missä vaiheessa muutosprosessi oli menossa tullut näkyviin vastauksissa.

Miltei yhtä tärkeäksi muutosta edistäväksi tekijäksi haastateltavien keskuudessa nousi tiimien ja osastojen rooli. Erityisesti lähimmän tiimin koettiin tukevan muutostilanteessa, sillä haastateltujen henkilöiden mukaan muutostilanteessa yksilöllä on tarve keskustella ja vaihtaa ajatuksia muutoksesta muiden henkilöiden kanssa sekä samalla tiimistä koettiin olevan konkreettista hyötyä, kun muutosta lähdetään toteuttamaan käytännön tasolla. Tiimin jäsenten tosin on suhtauduttava kaikkien samansuuntaisesti muutosta kohtaan, sillä jos joku tiimin jäsenistä vastustaa voimakkaasti muutosta, tämä synnyttää ristiriitoja ja tekee muutoksen toteuttamisesta vaikeaa. Tämä tukee aikaisempia tutkimuksia kuten Vakola 2013 sekä Armenakis, Harris ja Mossholder 1993. Muutokseen sopeutumista edistää ryhmän halu ja

kyky sopeutua muutokseen (Vakola 2013). Ryhmän valmius muutokseen vaikuttaa siinä mukana olevien yksilöiden muutosvalmiuteen ja yksilöiden muutosvalmius puolestaan ryhmänsä muutosvalmiuteen (Armenakis, Harris ja Mossholder 1993; Åberg 2000, 219). Lisäksi muun muassa Åberg (2006, 59) on todennut, että tiimissä valitseva yhteisöllisyyden tunne lisää yksilöiden keskinäistä toistensa auttamista. Tiimin ja osaston roolissa muutostilanteessa ei noussut eroavaisuuksia asiakaspalveluhenkilöiden ja myyntihenkilöiden kesken.

Edellämainittujen tekijöiden jälkeen seuraaviksi tärkeimmiksi muutosta edistäviksi tekijöiksi nousivat henkilöiden vastauksissa muutosviestintä, viisi asiakaspalvelu- ja neljä myyntihenkilöä, sekä toimivat työkalut, seitsemän asiakaspalvelu- ja kuusi myyntihenkilöä. Vaikka muutosviestintä on teorian mukaan yksi tärkeimmistä muutosta edistävästä tekijöistä, niin tutkimukseen osallistuvien mielestä johdon ja esimiehen rooli, muutosta tukeva organisaatiokulttuuri, henkilöstön valtuuttaminen sekä tiimin ja osaston tuki nousevat vielä tärkeämmäksi muutosta edesauttaviksi tekijöiksi kuin pelkkä viestintä. Ilman toimivia työkaluja työn mielekäs tekeminen puolestaan ei ole mahdollista.

Muita muutosta tukevia tekijöitä, jotka mainittiin haastatteluissa olivat koulutus, minkä mainitsi viisi asiakaspalvelu- ja kaksi myyntihenkilöä, kolmen asiakaspalvelu- ja kahden myyntihenkilön mielestä työterveyshuolto tukee muutoksessa, työnantajaa pidettiin kahden myyntihenkilön mielestä hyvänä työnantajana, ja yksi asiakaspalveluhenkilö mainitsi myös palkan muutosta edistävänä tekijänä.

Armenakis, Harris ja Mossholder (1993) ovat tutkineet muutosagenttien käyttöä yrityksissä muutosta edistävinä tekijöinä, joiden avulla luodaan positiivista suhtautumista muutokseen. Hapag-Lloydilla muutosta edistävinä muutosagentteina voidaan nähdä niin sanotut Superuser nimikkeellä toimivat henkilöt. Eri työtehtävissä toimivista henkilöistä on valittu henkilöitä, joiden tehtävänä on ratkaista siihen työtehtävään ja siinä työtehtävässä käytettävien työkalujen käyttöön liittyviä ongelmia sekä toimia muutostilanteissa kouluttajina. Nämä Superuserit olivat Compete to Win projektissa henkilöitä, jotka kutsuttiin pääkonttoriin oppimaan projektista ja viemään oppia ja positiivista suhtautumista muutokseen omissa organisaatioissa eteenpäin. Nämä henkilöt pitivät asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöille projektiin liittyvät kasvokkain tapahtuneet koulutustilaisuudet.

Muutosta voi edistää monin eri keinoin sekä henkilö itse että organisaation toimesta ja se mikä yhdelle tärkein, ei välttämättä ole sitä toiselle henkilölle. Yksilötasolla asenteella on merkittävä vaikutus muutostilanteessa ja organisaatiolla puolestaan on käytössä monia erilaisia tekijöitä, joita kannattaa käyttää, koska ihmiset kokevat muutoksen eri tavoin. Johdon ja esimiesten toiminta muutostilanteessa sekä työntekijöiden pääseminen mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen yhdessä muutokseen kannustavan

organisaatiokulttuurin kanssa, edistävät muutosta tehokkaasti työntekijöiden keskuudessa. Muutosta edistäviä toimenpiteitä tarvitaan koko muutosprosessin ajan.

8.3 Muutosprosessien vaikutukset taitoihin ja tiedontarpeeseen työssä

Myyntiosastolla projekti oli päättynyt reilu kuukautta aikaisemmin ennen haastatteluajankohtaa ja uudet työkalut ja uudet prosessit oli otettu käyttöön. Lähes kaikki myyntihenkilöt kokivat, että myynnin prosessien tehostaminen ja uudet työkalut toivat parannuksia työhön ja projektilla oli käytännön vaikutusta työnkuvaan. Puolet haastatelluista myyntihenkilöistä koki kuitenkin, että on edelleen tarvetta lisäkoulutuksiin projektin aiheuttamien muutosten takia. Kolme henkilöä näistä toivoi lisää myynnillistä koulutusta pystyäkseen toimimaan paremmin työssään asiakkaiden kanssa ja kaksi henkilöä toivoi koulutusta omien henkilökohtaisten taitojen kehittämiseen, kuten Excel, josta samalla on hyötyä henkilön päivittäisessä työssä ja tätä kautta on hyötyä myös yritykselle. Projektin vaikutusta tiedontarpeeseen kahdeksan kymmenestä myyntihenkilöstä eivät osanneet arvioida ja kokivat tämän vaikeana haastattelukysymyksenä. Henkilöt tuntevat saavan työssään jatkuvasti uutta tietoa, jolloin projektin vaikutusta tiedontarpeeseen on vaikea erottaa. Vain kaksi henkilöä koki, että tiedontarve on projektin myötä kasvanut ja on seurausta päivittäisen työn asettamista vaatimuksista. Muun muassa De Long ja Fahey (2000) sekä Juholin (2008, 85) ovat todenneet, että työssä onnistumisessa ja koko yrityksen menestymisen kannalta yksilö tarvitsee ajantasaista tietoa.

Asiakaspalveluhenkilöiden osalta muutosprosessi ei ollut haastatteluhetkellä vielä kunnolla käynnistynyt, joten henkilöt odottivat malttamattomina lisätietoja projektin alkamisesta heidän osaltaan. Viisi asiakaspalveluhenkilöä seitsemästä kertoi jo muuttaneensa ajattelutapaa projektin asettamien tavoitteiden mukaisesti olla asiakkaan ensisijainen kohde heidän laivauksiin liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Kahdella asiakaspalveluhenkilöllä on odotuksia projektin suhteen, että se selkeyttää asiakaspalveluhenkilöiden vastuita sekä tuo mukanaan selkeämmät toimintaohjeet. Muutos on odotettu, mikä tutkijan mukaan kertoo siitä, että henkilöt ovat valmiita muutokseen ja muutoksen odotetaan selkeästi tuovan jotakin uutta heidän työhönsä. Vaikka muutosprosessi oli asiakaspalveluhenkilöiden osalta vasta alussa, oli mielenkiintoista huomata, kuinka yrityksessä toisella osastolla jo tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet asiakaspalveluhenkilöiden suhtautumiseen tulevaa muutosta kohtaan.

Koska asiakaspalveluhenkilöiden osalta muutoksia omaan työhön ei haastatteluhetkellä vielä ollut tapahtunut, niin koulutuksen tarvetta ei kukaan asiakaspalveluhenkilö osannut vielä arvioida mutta arvioivat, että on tärkeää tietää viimeistään siinä vaiheessa, kun projekti heidän osalta alkaa, mitä tarkalleen muilla osastoilla tehdään sekä ymmärtää myynnin työkalut toiminnanohjausjärjestelmässä. Tämä edesauttaa asiakkaiden ongelmien

ratkaisemisessa nopeammin ja itsenäisemmin. Tämän lisäksi asiakaspalvelussa tarvitaan ajantasaista tietoa asiakkaita sekä ajantasaista tietoa yritykseen ja sen tuotteisiin liittyen. Täten voidaan olettaa, että asiakaspalveluhenkilöt kokevat tiedontarpeensa kasvaneen projektin myötä ja vuoden 2016 aikana toteutettu muutosviestintä oli herättänyt asiakaspalveluhenkilöissä tiedontarpeen saada lisätietoa muutosten vaikutuksesta omaan työhönsä liittyen. Heidän suhtautuminen muutokseen on positiivista, joten on tärkeää jatkaa muutosviestintää aktiivisesti sekä yrityksen sisäisen viestinnän kautta kuin myös johdon ja esimiesten taholta, jottei innostus tulevaa muutosta kohtaan käänny muutosvastarinnaksi.

8.4 Tiedonkulkua edistävät tekijät organisaatiossa muutostilanteessa

Anna Rogalan (2014) mukaan sisäistä viestintää tukevia tekijöitä ovat työntekijöiden hyvät keskinäiset välit, työntekijöiden omat viestintäkyvyt, viestintää tukeva ilmapiiri sekä viestintää tukeva organisaatorakenne. Viestinnän tehokkuuteen puolestaan vaikuttavat sekä viestijän kyky viestiä että kuulijan kyky ymmärtää viesti. Lisäksi tehokkuuteen Rogalan mukaan vaikuttavat työntekijöiden suhtautuminen muutokseen, miten työntekijät ylipäänsä ovat sisäistäneet yrityksen arvot ja strategian sekä johdon ja esimiesten viestintätaidot ja johtamistyyli. De Lang ja Fahey (2000) ovat tutkineet, että tiedonkulkuun merkittävästi vaikuttava tekijä on johdon ja työntekijöiden välinen keskinäinen luottamus organisaatiossa. Constant, Kiesler ja Sprouli (1994), Szulanski (1996) sekä De Long ja Fahey (2000) ovat tutkineet, että myös organisaation kulttuuri ja siinä vallitsevat normit ovat tärkeä tiedonkulkuun vaikuttava tekijä siitä miten tietoa luodaan, jaetaan ja käytetään organisaatiossa.

Kaikkien asiakaspalveluhenkilöiden sekä lähes kaikkien myyntihenkilöiden mielestä tärkein sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun organisaation sisällä vaikuttava tekijä on johdon ja esimiesten oma toiminta ja esimerkkinä olo. Erityisesti muutostilanteessa on tärkeää, että esimiehet viestivät muutoksesta ja sen vaikutuksista usein. Tämä luo tutkijan mukaan turvallisuuden ja vakauden tunnetta epävarmassa muutostilanteessa. Lisäksi se miten esimies itse käyttäytyy ja toimii esimerkkinä vaikuttaa merkittävästi miten työntekijät kokevat muutoksen. Muutokset herättävät työntekijöissä yleensä aina epävarmuutta ja tätä epävarmuutta voidaan vähentää johdon ja esimiesten taholta tapahtuvan sisäisen viestinnän avulla. Lisäksi haastatellut henkilöt kokivat, että viestimällä esimiehet ja johto kertovat arvostavansa työntekijöitä ja luottavansa heihin. Jo tapahtuneet muutokset että tulevat tiedossa olevat muutokset ovat tutkijan mielestä herättäneet työntekijöissä kasvaneen tiedon tarpeen johdon ja esimiesten viestinnän suhteen.

Lähes kaikki haastatellut asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöt kokivat johdon ja esimiesten taholta tulleen viestinnän avoimeksi niiden asioiden kohdalta, joista viestitään vaikka kaipaivatkin yritykseen, omaan organisaatioon ja työntekijöihin vaikuttavista asioista lisää

viestintää erityisesti johdon taholta. He kuitenkin pitivät johdon ja esimiesten tyylistä viestiä. Vaikka johdon ja esimiesten viestintä on asiapitoista niin siltikin se koetaan rennompana kuin koko yrityksen sisäinen viestintä. Viiden myyntihenkilön ja kolmen asiakaspalveluhenkilön mielestä esimiehen viestintätyylillä on vaikutusta heidän omaan viestintään. Yrityksen taholta tuleva sisäinen viestintä oli kaikkien haastateltujen henkilöiden mielestä hieman jäykähköä mutta kuitenkin ajantasaista ja informatiivista. Yrityksen tasolta tulevaa sisäistä viestintää pidettiin riittävänä mutta oman organisaation sisällä toivottiin viestinnällisesti aktiivisempaa ilmapiiriä. Tuntui, että haastateltavilla henkilöillä oli valtava tarve saada tietoa tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista organisaatioon sekä omaan työhönsä johdon ja esimiesten taholta. Haastatteluissa nousi lisäksi esille, että vaikka uutta tietoa ei olisi, niin siltikin työntekijöillä on tarvetta johdon ja esimiesten taholta tulleele viestinnälle. DuFrene ja Lehman (2014) ovat tutkimuksessaan päätyneet samaan tulokseen, että vaikka johdolla ei olisi antaa kaikkia vastauksia sillä hetkellä työntekijöille, niin parempi viestiä siitä huolimatta kuin olla viestimättä lainkaan.

Helsingin toimiston ilmapiiri koettiin miltei kaikkien asiakaspalveluhenkilöiden sekä kuuden myyntihenkilön mielestä hyväksi ja sen katsottiin edesauttavan tiedonkulkua ja tiedon vaihdantaa työntekijöiden kesken. Hyvä ilmapiiri helpottaa myös muutostilanteessa viestintää, kun tiedetään että saa toisilta henkilöiltä apua tarvittaessa. Juholin (2008, 163, 169) on todennut, että rento ilmapiiri työpaikalla edesauttaa vaikeiden asioiden käsittelyä, kun koetaan, että toisilta henkilöiltä on helppo kysyä apua. Lisäksi hyvään ilmapiiriin ja tiedonkulkuun vaikuttaa, että tiedetään mitä kukin henkilö tekee ja ihmiset ovat myös oppineet tuntemaan toisiaan pienehkössä toimistossa. Organisaatiossa vallitsevalla ilmapiirillä katsottiin olevan merkittävä vaikutus tiedonkulkuun ja hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen kannattaa tästä syystä kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kiinnittää huomiota.

Organisaatorakenteen vaikutusta sisäiseen viestintään oli lähes kaikkien haastateltujen sekä asiakaspalveluhenkilöiden että myyntihenkilöiden mielestä vaikea arvioida. Vain neljä henkilöä oli asiasta erimieltä, yksi asiakashenkilö koki sen hidastavan tiedonkulkua ja kolme myyntihenkilöä puolestaan edesauttavan. Eräs haastateltavista totesikin, että hänen mielestään organisaatorakenne on aika tyyppinen tämän alan yritykselle eikä siitä syystä osaa arvioida sen merkitystä sisäiseen viestintään. Organisaatorakenteen merkitys muutokseen vaikuttavana tekijänä jäi vähäiseksi tämän tutkimuksen mukaan.

Haastateltujen henkilöiden mukaan hyvä viestijä osaa ottaa huomioon viestiessään kuulijan, muokata viestiä vastaanottajan mukaan, viestiä selkeästi ja ytimekkäästi tietäen itse mistä viestii. Lippitt (1997) sekä Kitchen ja Daly (2002) ovat todenneet, että muokkaamalla viestiä kuulijakunnan mukaan, kuulijat pystyvät ymmärtämään viestin lähettäjän toivomalla tavalla.

Viestin selkeys ja viestin vastaanottajan huomioiminen viestittäessä olivat sekä asiakaspalveluhenkilöiden että myyntihenkilöiden mielestä tärkeimmät viestinnän onnistumisessa vaikuttavat tekijät. Lisäksi hyvän viestijän ominaisuuksiin haastateltavien henkilöiden mielestä kuuluu aktiivisuus ja motivaatio viestiä asioista eteenpäin. Kuitenkin vain yksi asiakaspalveluhenkilö ja kaksi myyntihenkilöä mainitsi tässä yhteydessä yksilön vastuun tiedonkulussa vaikka yksilö itse on myös keskeisessä roolissa tiedon eteenpäin välittämisessä sekä tiedon hankinnassa organisaation sisällä. Juholin (2013) on kirjoittanut yksilön vastuusta tiedonvälittämisestä ja tiedonvaihdannasta osana organisaatiota ja työyhteisöä eli yksilöiden on tunnistettava vastuunsa tiedonvaihdannan suhteen. Tiedon jakajan tulee arvioida tiedon merkitys itselle, tiimille, osastolle tai muille sidosryhmille, minkä jälkeen hänen tulee jakaa tieto tietoa tarvitseville. Tieto jalostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, joten on myös huomioitava, että hyvään viestintään vaikuttaa lisäksi vastaanottojan kyky kuunnella, ottaa vastaan saamaansa tietoa sekä kykyä käyttää saamaansa tietoa (Huber 2001, Szulanski 1996).

Samoin kuin muutosviestinnän kohdalla (Lippitt 1997), myös muun sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kohdalla tulee käyttää useita erilaisia viestintäkanavia, jotta viesti tavoittaa viestin tarvitsijat ja viestin vastaanottaja myös ymmärtää viestin. Åberg (2006, 168-170) on kirjoittanut, että hyvän viestijän ominaisuuksiin kuuluu kyky valita tehokkaimmat viestintäkanavat, kyky jäsentää ajatukset loogiseen ja selkeään muotoon sekä kykyä jaksaa toistaa lähettämäänsä viestiä. Sisäisen viestinnän tiedonvälityskanavia ovat muun muassa esimies-alaiskeskustelut, osastokokoukset ja muut palaverit, niin sanottu käytäväkeskustelu, yrityksen intranetsivut, johdon pitämät tiedotustilaisuudet (Åberg 2006, 111). Haastatteluihin tuli ilmi, että myös tässä kohtaa viestin eteenpäin menemistä edistää kun tietää, mitä viestintäkanavia viestin vastaanottaja käyttää tavallisimmin viestiessään itse.

Haastattelutulosten perusteella viestintäkanavan käyttöön tiedon hankinnassa ja tiedon jakamisessa organisaatiossa vaikuttavat henkilöt itse joka viestii, kuinka monelle henkilölle tieto pitää jakaa, organisaation koko, asian kiireellisyys ja tärkeys sekä tutkijan mielestä myös tapa, jolla on totuttu organisaatiossa viestimään. Haastatelluille henkilöille tärkein oman organisaation sisällä käytetty keino on kasvokkain tapahtuva viestintä. Kaikki vastaajat mainitsivat kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkityksen tiedonkulussa. Toiseksi tärkein ja miltei yhtä tärkeä tiedonkulun kanava kasvokkain tapahtuvan viestinnän kanssa on sähköposti. Sähköpostia tarvitaan, kun tieto tulee muistaa myöhemmin ja viestin on saavutettava useampi ihminen. Haastateltujen henkilöiden mielestä kasvokkain tapahtuva viestintä ja sähköpostiviestintä tukevat toisiaan. Henkilöstä itsestään oli pitkälti kiinni se, kumpaa viestintäkanavaa ja missä tarkoituksessa hän sitä käytti.

Kasvokkain tapahtuva viestintä on helppoa organisaation pienen koon vuoksi ja se mahdollistaa nopean tiedonvaihdon ja tiedonvaihdataan on helppo ottaa mukaan useampia ihmisiä samanaikaisesti. Kasvokkain tapahtuva viestintä mahdollistaa ajatustenvaihdon ja ongelmanratkaisun yhdessä. Asiakaspalveluhenkilöistä viisi ja myyntihenkilöistä yksi pitivät tärkeänä ja merkittävänä tiedonvaihdon paikkana viikottaista palaveria, johon osallistuu henkilöitä operatiiviselta osastolta, asiakaspalvelusta sekä myynnistä. Kaksi asiakaspalveluhenkilöä kokivat lisäksi tarpeen myynnin ja asiakaspalveluosaston väliselle palaverille, jossa syvemmin keskusteltaisiin ja jaettaisiin tietoa asiakkaisiin liittyvistä asioista molemmin puolin. Muita uusia tiedonvaihdon välineitä, joiden avulla voidaan edistää tiedonkulkua tällä hetkellä organisaatiossa ei tullut esille haastatteluissa. Tulevaisuudessa voitaisiin käyttää myös enemmän avuksi toiminnanohjausjärjestelmää tiedon hakemisen ja jakamisen paikkana, joka myös omalta osaltaan edesauttaisi tulevaisuudessa muutoksissa. Jos tulevaisuudessa organisaatiossa käytössä olevat viestintäkanavat muuttuvat, tulee sama huomioida myös tulevissa muutoksissa sekä muussa sisäisessä viestinnässä.

Juholinin (2008, 30-31) mukaan yksilön viestintäosaaminen koostuu suullisesta ja kirjallisesta ilmaisutaidosta, taidosta käyttää erilaisia viestintävälineitä, suhteista muihin ihmisiin sekä näiden kolmen taidon hyödyntämisessä eri tilanteissa. Lisäksi haastatteluissa sai vaikutelman, että mikäli henkilö on kokenut jonkin viestintäkanavan tiedon jakamisessa tai hakemissa tehokkaaksi organisaation sisällä, niin hän myös näyttää käyttävän sitä jatkossa. Åberg (2006, 138) on todennut, että viestintäkanavista tehokkaimmat ovat ne, joita organisaatiossa yleensäkin käytetään ja joihin työntekijät ovat täten tottuneet.

Sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun liittyvissä vastauksissa ei noussut esille eroavaisuuksia asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöiden kesken, joten tämän perusteella muutosprosessin vaiheella ei ole vaikutusta viestinnän kokemiseen. Åberg (2006, 111) on todennut, että viestinnän avulla organisaation jäsenillä on mahdollisuus yhteiseen tietoperustaan, joka puolestaan vaikuttaa työilmapiiriin, työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Tästä syystä organisaation sisäiseen viestintään ja tiedonvaihtoon tulee kannustaa. Tämä korostuu muutoksissa, jolloin yksilön tiedontarve on suuri ja mahdollinen epävarmuus muutostilanteessa voivat herättää yksilöissä monenlaisia tunteita.

9 Jatkotutkimusaiheet

Jo muutosprosessin alussa, yksilöille syntyy tarve saada tietoa muutoksesta mahdollisimman paljon ja eri viestintäkanavia pitkin. Tutkimuksessa nousi esille, että esimiehen rooli muutostilanteessa koettiin tärkeänä, ja esimieheltä odotetaan positiivista ja kannustavaa esimerkkinä oloa työntekijöiden suuntaan. Lisäksi tarve saada tietoa muutoksesta ja sen vaikutuksista organisaatioon sekä yksilöiden työhön esimiehen ja johdon kautta korostuu muutostilanteessa. Johdon ja esimiesten lisäksi, tiimin rooli muutoksessa tukevana tekijä

korostui, mistä syystä tiedonkulkuun organisaation sisällä eri henkilöiden välillä tulee kiinnittää huomiota. Tiedonkulun edistämiseen tarvitaan sekä johdon ja esimiesten että kaikkien työntekijöiden panos. Nyt tehtyä selvitystä tiedonvaihdannasta myyntiosaston ja asiakaspalveluosaston välillä voisi laajentaa koskemaan koko organisaatiota, esimiehet ja johto mukaanlukien. Tämän avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, miten organisaation sisäistä viestintää ja tiedonkulkua voidaan edistää niin ylhäältä alas, alhaalta ylös kuin horisontaalisella tasolla.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa haastateltujen työntekijöiden keskuudessa tärkeimmiksi tiedonvaihdannan kanaviksi nousivat kasvokkain tapahtuva suullinen viestintä sekä sähköpostin välityksellä tapahtuva kirjallinen viestintä. Nämä samat viestintäkanavat toimivat samalla muutostilanteissa tehokkaimpina viestintäkanavina organisaatiossa, kun muutos pitää saada viestittyä oikea-aikaisesti, oikeille henkilöille viestin vastaanottajan ymmärtämässä muodossa. Esimiehiltä vaaditaan kykyä mukauttaa muutosviesti vastaanottajille sopivaan muotoon, jotta muutosviesti voidaan ymmärtää työntekijöiden taholta parhaiten. Voisi olla hyödyllistä selvittää, mitkä ovat yrityksessä muiden alueiden toimipisteissä käytössä olevat tärkeimmät tiedonvaihdannan kanavat ja onko eri alueiden välillä eroja. Tämä tieto voisi auttaa yritystä tehostamaan entisestään sisäistä viestintää.

Saksvik ym. (2007) on todennut, että huomio kannattaa kiinnittää muutoksessa itse muutosprosessiin, ei sen vaiheisiin ja tämä tuli tutkijan mielestä myös tämän tutkimuksen osalta vahvistettua. Muutosprosessin vaiheella on vähän tai ei lainkaan vaikutusta miten työntekijät kokevat muutosviestinnän sekä miten heidän mielestä muutoksen toteutumista voidaan edistää yksilön ja organisaation keinoin. Tämä on hyvä huomioida seuraavissa muutoksissa organisaatiossa.

Opinnäytetyön empirian kirjoittamisen aikaan helmikuussa 2017, alkoi asiakaspalvelun osalta heidän oma Compete to Win projekti ja olisi mielenkiintoista selvittää projektin loputtua, miten heidän osalta toteutuneet muutokset vastasivat muutokselle asetettuja odotuksia sekä millaisia vaikutuksia prosessilla on ollut asiakaspalvelutyöhön. Tähän liittyen olisi hyvä myös selvittää, miten muutos onnistuttiin viestimään asiakkaiden suuntaan sekä miten asiakkaat kokivat yrityksessä tapahtuneet muutokset. Yritystasolla voisi seuraavassa asiakastytyväisyysmittauksessa selvittää näkykö myynnin ja asiakaspalvelun toimintaprosessien muutokset jollakin tavalla asiakastytyväisyydessä.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

Aarnikoivu, H. 2008. *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYpro.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations* Jun 1993, Vol.46(6), 681.

Avey, J.B, Wernsing, T.S. & Luthans, F. 2008. Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* March 2008, Vol.44(1), 48-70.

Argyris, C. 2010. *Organizational Traps. Leadership, Culture, Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 2007, Vol.22(3), 309-328.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. 2003. A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management* 2003, Vol.10(1), 16-38.

Bakker, A.B., van Emmerik, H. & Euwema, M.C. 2006. Crossover of Burnout and Engagement in Work Teams. *Work and Occupations* November 2006, Vol.33(4), 464-489.

Barker, A. 2013. *Improve your communications skills*. 3rd edition. London: Kogan Page.

Barsade, B. 2002. The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol.47(4), 644-675.

Barsade, S. & Gibson, D. 2007. Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives* 2007, Vol.21(1), 36-59.

Choo, C.W. 1996. The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, Vol.16(5), 329-340.

Choo, C.W. 2000. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Library Management*, Vol. 21(8), 395 – 403.

Constant, D., Kiesler, S. & Sproull, L. 1994. What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing. *Information Systems Research* Dec 1994, Vol.5(4), 400-421.

De Long, D. & Fahey, L. 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive* Nov 2000, Vol.14(4), 113-127.

Ellis, R. 2002. *Communication Skills. Stepladders to success for the professional*. Bristol: Intellect.

- Elovainio, M. 1994. Ryhmät ja tiimit työssä teoksessa Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, 117-137. Toimittanut Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eriksson, P. Ja Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. ja Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. ja Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 27-44. Toimittanut Raine Valli ja Juhani Aaltola. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Gee-Woo, B., Zmud, R., Young-Gul, K. & Jae-Nam, L. 2005. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. MIS Quarterly Mar 2005, Vol.29(1), 87-111.
- Grönroos, C. 2001. A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing 18(4), 36-44.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? European Business Review, Vol.20(4), 298-314.
- Gagne, M. & Deci, E. 2005. Self-determination Theory and Work Motivation. Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, 331-362.
- Goghlan, D. 1994. Managing Organizational Change through Teams and Groups. Leadership & Organization Development Journal 1994, Vol.15(2), 18-23.
- Goodman, J. & Truss, C. 2004. The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. Journal of Change Management 01 September 2004, Vol.4(3), 217-228.
- Hammer, T.H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H. & Bayazit, M. 2004. Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work-Family Conflict as Correlates of Stress and Health. Journal of Occupational Health Psychology, Vol.9(1), 83-97.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2010. Toiminnasta Tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3.korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Howitt, M. & Mcmanus, J. 2014. Creating the service design interface. Management Services, Vol.58(4), 38-44.
- Huber, G. 2001. Transfer of knowledge in knowledge management systems: Unexplored issues and suggested studies. European Journal of Information Systems Jun 2001, Vol.10(2), 72-79.
- Huhtanen, P. 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen teoksessa Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, 166-181. Toimittanut Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Johnston, R. 1995. The zone of tolerance. Exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6(2), 46-61.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. 6.painos. Kopijyvä: Management Institute of Finland. Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYPro.
- Juuti, P. 1994. Organisaatiokulttuurin muuntaminen teoksessa *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 154-165. Toimittanut Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* Dec 1990, Vol.33(4), 692-724.
- Kananen, J. 2008. *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kitchen, P.J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal* 2002, Vol.7(1), 46-53.
- Kotter, J.P. 1990. *A Force for Change. How Leadership Differs From Management*. The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. New York.
- Kotter, J.P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Alkuperäinen teos: *Leading Change*. Original work copyright 1996 by John P. Kotter. Published by arrangement with Harvard Business School Press, USA. Suomennos: Maarit Tillmann. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. Englanninkielisestä alkuteoksessa John Kotter ja Holger Rathgeber *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Adverse Conditions* 2005. Suomennos: Elina Lustig. Helsinki: WSOYPro.
- Klein, Stuart M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management* 1996, Vol.9(2), 32-46.
- Leppänen, A. 1994. Oppiva organisaatio ja ammatillinen pätevyys teoksessa *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 69-85. Toimittanut Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Lashley, C. 1999. Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review* 1999, Vol.28(3), 169-191.
- Lippitt, M. 1997. Say what you mean, mean what you say. *The Journal of Business Strategy* Jul/Aug 1997, Vol.18(4), 18-20.
- Mascarenhas, O.A., Kesavan, R. & Bernacchi, M. 2006. Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23(7), 397 – 405.
- Maurer, R. 1996. Using resistance to build support for change. *The Journal for Quality and Participation* Jun 1996, Vol.19(3), 56 – 63.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. *The Harvard Business Review*, 1-12.
- Moore, T.S., Lapan, S.D. & Quartalori, M.T. 2011. Case study research, 243 – 270 teoksessa Lapan, S.D., Quartaroli, M.T. & Riemer, F.J. 2011. *Qualitative Research : an Introduction to Methods and Designs*. Hoboken: Wiley.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan*, 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYPro.
- Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Juva: WSOYPro.
- Puro, J-P. 2003. *Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut*. Tampere: Inforviestintä.
- Rashid, M.Z.A., Sambasivan, M. & Rahman, A.A. 2004. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25(2), 161 – 179.
- Rogala, A. 2014. The relations between the internal communication conditionings and its effectiveness. *International Journal of Arts & Sciences*, Vol.7(2), 69-77.
- Saarela-Kinnunen, M. ja Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? teoksessa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*, s.180-190. Toimittanut Raine Valli ja Juhani Aaltola. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Saari, L. & Judge, T. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. Winter 2004, Vol.43(4), 395-407.
- Saksvik, P.Ø., Tvedt, S.D., Nytrø, K., Andersen, G.R., Andersen, T.K., Buvik, M.P. & Torvatn, H. 2007. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 01 July 2007, Vol.21(3), 243-263.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burn-out and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* May 2004, Vol.25(3), 293-315.

- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A. & Shabbir, L. 2012. Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* Jan 2012, Vol.3(9), 975-985.
- Smeltzer, L.R. 1991. An Analysis of Strategies for Announcing Organization-Wide Change. *Group & Organization Studies*, March 1991, Vol.16(1), 5-24.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal* (1986-1998) Winter 1996, Vol.17(Winter Special Issue), 27-43.
- Tohidi, H. & Jabbari, M.M. 2012. Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2012, Vol.31, 856-860.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 2002, Vol.13(5), 567-582.
- Vakola, M. 2013. Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, Vol.13(1), 96-109.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.
- Weick, K. & Quinn, R. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 1999, Vol.50, 361-386.
- Wooddell, V. 2009. Employee empowerment, action research and organizational change: a case study. *Organization Management Journal* 2009, Vol.6(1), 13-20.
- Yin, R.K. 2014. Case Study Research. Design and Methods. 5th edition. California: Sage Publications.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutospurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Young, M. & Post, J.E. 1993. Managing to communicate, communicating to manage: How leading companies communicate with employees. *Organizational Dynamics* 1993, Vol.22(1), 31-43.
- Yukl, G.A. & Becker, W.S. 2006. Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal* 2006, Vol.3(3), 210-231.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Julkaisemattomat lähteet:

Compete to Win – materiaali 2016. Projekti materiaali helmikuu 2016. CTW Team. Hapag-Lloyd AG.

Compete to Win 2015 – 2016. Yhtiön sisäiset tiedotteet yrityksen intranet-sivuilla. Hapag-Lloyd AG.

Sähköiset lähteet:

Hapag-Lloyd. 2016a. The company. Hapag-Lloyd in numbers. Viitattu 30.8.2016. Saatavilla: <https://www.hapag-lloyd.com/en/about-us.html>

Hapag-Lloyd. 2016b. History. Founded 1847: Take a trip back with us. Shipping made in Hamburg- pdf.tiedosto. Viitattu 30.8.2016. Saatavilla: https://www.hapag-lloyd.com/en/about-us.html#anchor_24ae92

JOC.com. 2016a. Maritime News: Container Lines. Hapag-Lloyd. Hapag-Lloyd-UASC merger nears finish line. Bruce Barnard, Special Correspondent. Jun 29, 2016. Viitattu 17.8.2016. Saatavilla: http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/united-arab-shipping/hapag-lloyd-uasc-merger-nears-finish-line_20160629.html

JOC.com. 2016b. Maritime News: Container Lines. Hapag-Lloyd. Hapag-Lloyd, UASC sign merger deal. Bruce Barnard, Special Correspondent. Jul 18, 2016. Viitattu 3.9.2016. Saatavilla: http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/united-arab-shipping/hapag-lloyd-uasc-sign-merger-deal_20160718.html

JOC.com. 2016c. Maritime News: Container Lines. Hapag-Lloyd. Hapag-Lloyd shareholders approve UASC merger. Bruce Barnard, Special Correspondent. Aug 26, 2016. Viitattu 3.9.2016. Saatavilla: http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/hapag-lloyd/hapag-lloyd-shareholders-approve-uasc-merger_20160826.html

Kuviot

Kuvio 1: Muutokseen vaikuttavia tekijöitä	18
---	----

Taulukot

Taulukko 1: Haastatellut henkilöt, työnkuva sekä työuran pituus haastatteluhetkellä	45
Taulukko 2: Muutosviestinnän kokeminen, asiakaspalvelu	50
Taulukko 3: Muutosviestinnän kokeminen, myynti.....	50
Taulukko 4: Asiakaspalveluhenkilöiden tärkeimmät viestintäkanavat tiedonsaannissa muutoksessa	52
Taulukko 5: Myyntihenkilöiden tärkeimmät viestintäkanavat tiedonsaannissa muutoksessa	52
Taulukko 6: Asiakaspalveluhenkilöiden muutosta edistävät keinot	55
Taulukko 7: Myyntihenkilöiden muutosta edistävät keinot	55
Taulukko 8: Organisaation muutosta edistävät keinot asiakaspalveluhenkilöiden mielestä	59
Taulukko 9: Organisaation muutosta edistävät keinot myyntihenkilöiden mielestä	59
Taulukko 10: Haastateltujen asiakaspalveluhenkilöiden tärkeimmät muutosta edistävät tekijät	60
Taulukko 11: Haastateltujen myyntihenkilöiden tärkeimmät muutosta edistävät tekijät..	60
Taulukko 12: Asiakaspalveluhenkilöiden odotukset projektin suhteen ja mitä se tulee heiltä vaatimaan	65
Taulukko 13: Muutosprojektin jälkeiset vaikutukset työhön, myynti.....	68
Taulukko 14: Tärkeimmät tiedonvaihdannassa käytetyt viestintäkanavat asiakaspalveluosastolla	70
Taulukko 15: Tärkeimmät tiedonvaihdannassa käytetyt viestintäkanavat myyntiosastolla	71
Taulukko 16: Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä, asiakaspalveluhenkilöt	73
Taulukko 17: Tiedonkulkuun vaikuttavia tekijöitä, myyntihenkilöt	75
Taulukko 18: Mitkä tekijät tekevät yksilöstä hyvän viestijän	77

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelulomake

Liite 1: Teemahaastattelulomake

Teema 1: Kuinka yritys on onnistunut muutoksen kohteena olevien prosessien muutosviestinnässä työntekijän näkökulmasta katsottuna?

- 1) Kuvaile miten Compete to Win muutosviestintä on mielestäsi onnistunut?
- 2) Minkä viestintäkanavan kautta muutosviestintä projektista tavoitti sinut parhaiten?
- 3) Miten muutoksesta viestiminen näkyi esimiesten ja johdon omassa toiminnassa?

Teema 2: Mitkä tekijät edesauttavat muutoksen toteutumista sekä yksilötasolla että organisaation tasolla?

- 4) Mitkä ovat mielestäsi yksilön omat keinot, jotka edesauttavat muutoksen toteutumisessa organisaatiossa?
- 5) Miten organisaatio voi toiminnallaan edistää muutoksen toteutumista yksilön kannalta?
- 6) Mitkä muut tekijät mielestäsi auttavat työntekijää muutoksessa?
- 7) Mitkä tekijät koet itsesi kohdalla tärkeimmäksi, jotka edistävät muutoksen toteutumista?

Teema 3: Millaisia vaikutuksia muutosprosesseilla on tai tulee olemaan työssä vaadittaviin taitoihin ja tiedontarpeeseen?

- 8) Millainen vaikutus Compete to Win -muutosprojektilla on ollut tai tulee olemaan työnkuvaasi?
- 9) Mitä taitoja tarvitsit työssäsi ennen projektin alkamista ja millaisia taitoja sinulta vaaditaan nyt?

Teema 4: Mitkä tekijät edesauttavat tiedonkulkua organisaatiossa muutostilanteessa?

- 10) Miten myynnin ja asiakaspalvelun prosesseissa tapahtuneet muutokset ovat mielestäsi vaikuttaneet tiedontarpeeseesi?
- 11) Onko myynnin- ja asiakaspalvelun prosesseissa tehdyillä muutoksilla ollut vaikutusta teillä käytössä olleisiin viestintäkanaviin?
- 12) Minkä viestintäkanavien kautta haluaisit mieluiten saada työssä onnistumisesta vaadittavaa ajantasaista tietoa?
- 13) Miten voit mielestäsi itse edistää parhaiten tiedonkulkua sekä oman osastosi sisällä että eri osastojen välillä?
- 14) Mitkä organisaatiossa vallitsevat muut tekijät mielestäsi vaikuttavat tiedonkulkuun organisaatiossa?